

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Návrh podnikatelského subjektu pro ustájení koní a
výcvik jezdců v lokalitě obce Černilov**

Bc. Ivan Hušek

© 2021 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Ivan Hušek

Veřejná správa a regionální rozvoj – k. s. Hradec Králové

Název práce

Návrh podnikatelského subjektu pro ustájení koní a výcvik jezdců v lokalitě obce Černilov

Název anglicky

Proposal of a business entity for horse stables and training of riders in the locality of the village Černilov

Cíle práce

Cílem práce je návrh podnikatelského subjektu pro ustájení koní a výcvik jezdců v lokalitě obce Černilov včetně ověření jeho konkurenceschopnosti.

Metodika

Diplomová práce se skládá ze dvou částí, z teoretické a praktické.

Teoretická část obsahuje poznatky z literárních zdrojů, které definují základní pojmy zkoumané problematiky .

V navazující praktické části je na základě dat z dostupných zdrojů navržen podnikatelský subjekt, tento návrh je dále posouzen v rámci dotazníkového šetření.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Podnikatelský plán, založení podniku, jezdecký klub, jezdecká stáj, analýza trhu, marketingový plán, financování, jezdeckví, dotace.

Doporučené zdroje informací

- BEDNARČÍK, Z., Marketingový výzkum. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2008, ISBN 978-80-7248-489-8.
- BEDNARČÍK, Z., Strategický marketing. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2007, ISBN 978-80-7248-436-2.
- FOTR, J., Podnikatelský plán a investiční rozhodování. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 1999, ISBN 80-7169-812-1.
- FOTR, J., SOUČEK, I., Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada, 2005, Expert. ISBN 80-247-0939-2.
- HISRIC, R. D., PETERS, M., Založení a řízení nového podniku. Praha: Victoria, 1996, ISBN 80-85865-07-6.
- HORÁKOVÁ, H., Strategický marketing. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2003, Expert. ISBN 80-247-0447-1
- HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H., Strategie firemní komunikace. Praha: Management Press, 2000, ISBN 80-85943-99-9.
- JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M., Marketing služeb. Praha: Grada, 2001, Manažer. ISBN 80-7169-995-0.
- MEFFERT, H., Marketing & management. Praha: Grada, 1996, ISBN 80-7169-329-4.

Předběžný termín obhajoby

2021/22 ZS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Lenka Gotthardová, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 5. 11. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 18. 11. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 19. 11. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Návrh podnikatelského subjektu pro ustájení koní a výcvik jezdců v lokalitě obce Černilov“ jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v textu a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 23. 11. 2021

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Lence Gotthardové, CSc., za odborné vedení mé diplomové práce, vstřícnost, trpělivost a její cenné rady.

Návrh podnikatelského subjektu pro ustájení koní a výcvik jezdců v lokalitě obce Černilov

Abstrakt

Předmětem diplomové práce je návrh podnikatelského subjektu založeného za účelem ustájení a výcviku koní i jezdců v obci Černilov, která blízce sousedí s krajským městem Hradec Králové. První část diplomové práce je zaměřena na teoretická východiska spojená s identifikací a způsobem vyhodnocení podnikatelské příležitosti. Dále se zabývá založením podnikatelského subjektu a konečně i samotnou osnovou podnikatelského plánu.

V rámci návrhu vlastního řešení je provedena analýza nabídky poskytovaných služeb v blízkém okolí vznikající jezdecké stáje s využitím veřejně dostupných zdrojů. Na základě této analýzy je zpracován podnikatelský plán, jehož obsahem je specifikace poskytovaných služeb, způsoby propagace, plán realizace i finanční plán.

Pro ověření parametrů podnikatelského plánu, respektive specifikace služeb, je proveden výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření. Respondenti odpovídali na otázky, jejichž cílem je zjištění potenciálu podnikatelským plánem navrhovaných služeb a případné poptávky po dalších službách, které nyní předmětem podnikatelského plánu nejsou. Získaná data jsou využita jako podklad pro závěrečné hodnocení podnikatelského plánu. Cílem diplomové práce je ověření životaschopnosti navrhovaného podnikatelského subjektu v lokalitě obce Černilov.

Klíčová slova: Podnikatelský plán, založení podniku, jezdecký klub, jezdecká stáj, analýza trhu, marketingový plán, financování, jezdeckví, dotace.

Proposal of a business entity for horse stables and training of riders in the locality of the village Černilov

Abstract

The subject of the diploma thesis is the design of a business entity established for the purpose of stables and training of horses and riders in the village of Černilov, which is closely adjacent to the regional town of Hradec Králové. The first part of the thesis is focused on the theoretical basis associated with the identification and evaluation of business opportunities. It also deals with the establishment of a business entity and finally the outline of the business plan itself.

As part of the design of our own solution, an analysis of the offer of services - provided in the vicinity of the emerging riding stables - is performed, using publicly available resources. Based on this analysis, a business plan is prepared, containing the specification of the services provided, methods of promotion, implementation plan and financial plan.

To verify the parameters of the business plan, or the specification of services, research is conducted through a questionnaire survey. Respondents answered questions aimed at identifying the potential of the services proposed by the business plan and possible demand for other services that are not currently the subject of the business plan. The obtained data are used as a basis for the final evaluation of the project. The aim of the diploma thesis is to predict the perspective of the proposed business entity in the locality of the village Černilov.

Keywords: Business plan, establishment of a company, riding club, riding stable, market analysis, marketing plan, financing, riding, subsidies.

Obsah

1 Úvod	14
2 Cíl práce a metodika	15
2.1 Cíl práce	15
2.2 Metodika	15
3 Teoretická východiska	16
3.1 Identifikace a vyhodnocení příležitosti	16
3.2 Založení podnikatelského subjektu	17
3.2.1 Typologie podniků.....	17
3.2.2 Zdroje a metody inspirací pro založení podniku	18
3.2.3 Definice cílů podniků.....	19
3.2.4 Vliv okolí na činnost podniku.....	21
3.2.5 Právní formy podniků	21
3.3 Podnikatelský plán	24
3.3.1 Titulní list, obsah, úvod, účel a propozice dokumentu	26
3.3.2 Shrnutí.....	27
3.3.3 Popis podnikatelské příležitosti, cíle firmy a vlastníků	27
3.3.4 Potenciální trhy, pre-analýza konkurence.....	28
3.3.5 Marketingová a obchodní strategie.....	30
3.3.6 Realizační a projektový plán.....	36
3.3.7 Finanční plán.....	37
3.3.7.1 Plánování nákladů a výdajů	39
3.3.7.2 Rozvaha a její plánování	39
3.3.7.3 Plán výkazu zisku a ztrát.....	40
3.3.7.4 Plánování peněžních toků (cash flow)	42
3.3.7.5 Výpočet bodu zvratu	42
3.3.7.6 Hodnocení efektivnosti investice	43
3.3.8 Definice rizik projektu	45
4 Vlastní práce	47
4.1 Titulní list	47
4.2 Základní informace o podnikatelském plánu a podnikatelském záměru	48
4.2.1 Základní informace o podnikatelském plánu.....	48
4.2.2 Základní informace o podnikatelském záměru	48
4.3 Informace o podnikatelském subjektu	49
4.3.1 Základní informace o subjektu, vize a cíle	49
4.3.2 Údaje o provozovateli podnikatelského subjektu	50

4.4	Analýza trhu	51
4.4.1	Pre-analýza potenciálního trhu.....	52
4.4.2	Externí analýza.....	54
4.4.2.1	Analýza makrookolí	55
4.4.2.2	Analýza mikrookolí (Porterův model pěti sil).....	56
4.4.3	Interní analýza.....	57
4.4.4	SWOT analýza	58
4.5	Marketingová a obchodní strategie	59
4.5.1	Poskytované služby (produkty).....	59
4.5.2	Cena	62
4.5.3	Distribuce	62
4.5.4	Propagace	63
4.6	Realizační plán podnikatelského záměru	64
4.7	Finanční plán	65
4.7.1	Rozpočet pro zahájení podnikatelské činnosti a zahajovací rozvaha	66
4.7.2	Odpisy	67
4.7.3	Rozpočty nákladů a příjmů	67
4.7.4	Plánovaný výkaz zisků a ztrát	71
4.7.5	Plánovaný výkaz peněžních toků.....	73
4.8	Vyhodnocení efektivnosti podnikatelského plánu	74
4.8.1	Ukazatele rentability ROA a ROE	74
4.8.2	Doba návratnosti investice (statická metoda)	75
4.9	Přílohy	76
4.9.1	Příloha č. 1 – cenová nabídka na vybavení stáje.....	76
4.9.2	Příloha č. 2 – SZIF sazby dotačních titulů pro rok 2021	76
4.9.3	Příloha č. 3 – nabídka podnikatelského úvěru	77
5	Výzkumné šetření, výsledky a diskuse	79
5.1	Vlastnosti respondentů	79
5.2	Preference respondentů	81
5.3	Průzkum cenové poptávky	84
5.4	Diskuse a zhodnocení výsledků	89
6	Závěr.....	91
7	Seznam použitých zdrojů.....	94
8	Přílohy	96
8.1	Příloha – Dotazník pro výzkumné šetření	96

Seznam obrázků

Obrázek 1 – Prostředí působící na podnik	29
Obrázek 2 – Systém marketingu	31
Obrázek 3 – Lokalita jezdecké stáje	50
Obrázek 4 – Mapa poskytovatelů jezdeckých služeb	52
Obrázek 5 – Realizační plán Jezdecké stáje Huškovi (Ganttův diagram)	64

Seznam tabulek

Tabulka 1 – SWOT matice (příklad)	34
Tabulka 2 – Vzorový příklad odhadu bilance (rozhaha)	40
Tabulka 3 – Plán výkazu zisku a ztrát (příklad)	41
Tabulka 4 – Přehled hlavních konkurentů	53
Tabulka 5 – Přehled služeb poskytovaných hlavními konkurenty	54
Tabulka 6 – SWOT analýza Jezdecké stáje Huškovi	58
Tabulka 7 – Ceník služeb jezdecké stáje	62
Tabulka 8 – Zakladatelský rozpočet	66
Tabulka 9 – Počáteční rozvaha	66
Tabulka 10 – Odpisy dlouhodobého majetku	67
Tabulka 11 – Variabilní náklady na provoz jezdecké stáje	68
Tabulka 12 – Fixní náklady na provoz jezdecké stáje	68
Tabulka 13 – Příjmy jezdecké stáje při využití 100 % kapacity	69
Tabulka 14 – Plánované příjmy jezdecké stáje pro rok 2022	70
Tabulka 15 – Plánované příjmy jezdecké stáje pro období 2023–2027	70
Tabulka 16 – Plánovaný výkaz zisků a ztrát pro rok 2022	71
Tabulka 17 – Plánovaný výkaz zisků a ztrát pro období 2023–2027	72
Tabulka 18 – Plánovaný výkaz Cash Flow pro rok 2022	73
Tabulka 19 – Plánovaný výkaz Cash Flow pro rok 2023–2027	74
Tabulka 20 – Ukazatele rentability pro období 2023–2027	75
Tabulka 21 – Souhrnné výsledky cenového průzkumu	89

Seznam grafů

Graf 1 – Jaká je úroveň Vašich jezdeckých schopností?	80
Graf 2 – Jaká úroveň jezdeckých schopností je Vaším cílem?	80
Graf 3 – Disponujete vlastním jezdeckým vybavením (jezdecká přilba, vhodné jezdecké obutí, ochranné prostředky atd.)?	81
Graf 4 – Je pro Vás jezdecká stáj v Újezdu (místní část obce Černilov) dopravně dostupná?	81
Graf 5 – V jakém jezdeckém stylu trénujete, případně chcete trénovat?	82
Graf 6 – Jakou anglickou jezdeckou disciplínu preferujete (trénujete)?	82
Graf 7 – Jakou westernovou jezdeckou disciplínu preferujete (trénujete)?	83
Graf 8 – Jaké služby požadujete od své vybrané stáje?	83
Graf 9 – Jaký typ ustájení preferujete?	84
Graf 10 – Jaké maximální náklady akceptujete za ustájení v boxu (seno, liz, voda)?	85
Graf 11 – Jaké maximální náklady akceptujete za pastevní ustájení (seno, liz, voda)?	85
Graf 12 – Jaké maximální náklady akceptujete za doplňkové služby ustájení (pouštění do výběhu, pohybování koně např. v kolotoči, krmení speciálním krmivem atd.)?	86
Graf 13 – Jakou cenu akceptujete za jezdecký výcvik?	86
Graf 14 – Jakou cenu akceptujete za výcvik vlastního koně?	86
Graf 15 – Jakou cenu akceptujete za jezdecký kroužek pro děti?	87
Graf 16 – Jakou cenu akceptujete za příměstský tábor pro děti (5 dnů, 1x denně jízda na koni, teorie, v ceně oběd a pitný režim)?	87
Graf 17 – Jakou cenu akceptujete za projížďku v přírodě?	87
Graf 18 – Jakou cenu akceptujete za projížďku na koňském povozu?	88
Graf 19 – Jakou cenu akceptujete za pronájem přepravníku na koně?	88

Seznam použitých zkratk

EUR – Euro

Kč – Koruna česká

CF – cash flow

ČJF – Česká jezdecká federace

SZIF – Státní zemědělský intervenční fond

PGRLF – Podpůrný a garanční rolnický a lesnický fond

ha – hektar

h – hodina

t – tuna

m – metr

km – kilometr

ČSÚ – Český statistický úřad

Sb. – sbírky (Sbírka zákonů České republiky)

MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky

CZ-CPA – Klasifikace produkce

OSVČ – Osoba samostatně výdělečně činná

např. – například

s. – strana

1 Úvod

Sportovní jezdeckví, obdobně jako řada dalších individuálních sportů, zaznamenalo v době zvyšující se životní úrovně občanů České republiky nárůst počtu nových zájemců. Vznikají nové jezdecké kluby, jezdecké stáje a jezdecká centra poskytující řadu služeb svým klientům napříč věkovými kategoriemi. Tento trend tedy nabízí poskytovatelům služeb v oboru jezdeckého sportu široké pole působnosti. Jezdeckví je velmi náročnou činností, z níž, oproti běžným sportům, vyplývá nutnost poskytnout odpovídající péči nejenom svému sportovnímu vybavení, ale především koni. V současné době lze tuto péči zajistit vlastní činností majitele, případně jezdce, nebo svěřit tuto činnost odborným jezdeckým stájím. Jezdec se pak může soustředit pouze na sportovní výkon či výcvik koně.

Tato diplomová práce je zaměřena na návrh provozu podnikatelského subjektu v lokalitě obce Černilov (bydliště zpracovatele). Pro vlastní návrh podnikatelského subjektu je zpracováno teoretické východisko práce, analýza služeb poskytovaných jezdci v okolí zmíněné obce. Na základě tohoto postupu je v praktické části této práce navržena menší soukromá stáj, nabízející potenciálním zákazníkům služby v oblasti jezdeckví, zaměřující se nejen na sportovní ježdění, ale také na turistiku a prezentaci chovu koní (např. nejmenším zákazníkům – dětem v podobě exkurzí a příměstských táborů). Návrh subjektu a jeho služeb je ověřen prostřednictvím kvantitativního výzkumného šetření, zpracovaného v aplikaci Google Forms, jehož výsledek je shrnut v závěru této práce.

Záměrem diplomové práce je realizace navrženého podnikatelského subjektu po dokončení studia zpracovatele, jehož dcera se věnuje jezdeckému sportu (v anglickém i westernovém stylu). V současné době pro tento účel zpracovatel chová v rodinných podmínkách tři koně a hospodaří na vlastních pozemcích o rozloze 5 hektarů. Zisk z této podnikatelské činnosti bude využit k financování dceřina jezdeckého vzdělávání a k úhradě účasti na jezdeckých soutěžích.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je návrh podnikatelského subjektu pro ustájení koní a výcvik jezdců v lokalitě obce Černilov včetně ověření jeho konkurenceschopnosti.

2.2 Metodika

V rámci teoretického východiska práce jsou vysvětleny základní pojmy v oblasti podnikatelského plánu, marketingu a služeb v oboru jezdeckví s využitím odborné literatury.

Praktická část pracuje s pojmy specifikovanými v předchozím oddílu. Zahrnuje analýzu služeb nabízených konkurenčními subjekty, na jejímž základě je navržen subjekt nový, stanoven rozsah jím poskytovaných služeb a nastavena cenová politika, které jsou podrobeny kvantitativnímu výzkumnému šetření pro ověření životaschopnosti podniku. Dotazník je distribuován v rámci komunit majitelů koní a jezdců v lokalitě obce Černilov a v přilehlém okolí, které nabízí obrovský potenciál zákazníků z krajského města Hradce Králové.

V závěru této práce jsou vyhodnoceny výsledky výzkumného šetření a posouzen návrh podnikatelského subjektu, případně navržena konkrétní opatření, vedoucí k zefektivnění poskytovaných služeb.

3 Teoretická východiska

Proces rozhodování, zda vůbec začít podnikat, je stěžejní fází na počátku každého záměru. Neexistuje objektivní měřítko, na jehož základě bychom dokázali určit, zda se daný člověk stane úspěšným podnikatelem. Nabízí se celá řada možností, jak si ověřit, zda disponujeme potřebnými vlastnostmi, avšak žádná z nich neposkytuje skutečnou jistotu. Je nutné řádně pochopit samotný rozhodovací proces, který je odlišný od manažerského pojetí. Podnikatel musí úspěšně zvládnout čtyři fáze:

1. identifikaci a vyhodnocení příležitosti,
2. zpracování podnikatelského plánu,
3. stanovení potřebných zdrojů,
4. řízení nového podniku.

K uvedeným fázím nelze přistupovat izolovaně, tyto fáze je třeba vnímat jako kooperativní. (Hisrich, Peters, 1996, s. 34-37)

Teoretická východiska této práce jsou zaměřena především na malý podnikatelský subjekt, který provozuje svou činnost s minimem zaměstnanců, v našem případě na bázi rodinného podniku (stáje).

3.1 Identifikace a vyhodnocení příležitosti

Jak již název napovídá, tato fáze se potýká s nelehkou úlohou identifikace a vyhodnocení příležitosti. Řada velmi dobrých podnikatelských příležitostí vzniká spíše díky informovanosti podnikatele, který věnuje příslušnou pozornost svému okolí a ovládá mechanismy pro identifikaci podnikatelských příležitostí. Cílem tohoto mechanismu je nalezení lepší, dokonalejší a efektivnější služby, případně výrobku.

Běžně nelze říct, že existují podnikatelé, kteří by tímto mechanismem disponovali. Této schopnosti se ani nelze naučit žádným akademickým způsobem. Studium dává podnikateli především jistý znalostní potenciál, který musí v reálném prostředí řádně rozvinout. Existují však zdroje informací, z nichž může daný podnikatel svoji praktickou inspiraci čerpat. „*Kdyby tak tady bylo něco, co by...*“ (Hisrich, Peters, 1996, s. 38) Zde lze hovořit o zaplnění tzv. Bílého místa na trhu. Podnikatelské příležitosti však nevznikají pouze jako vyplnění Bílého místa trhu, ale i jako zkvalitnění služeb a produktů. Vždy se však jedná o interakce na potřeby trhu. Inspiraci lze tedy získat nejenom přímou činností na daném projektu, kde

identifikujeme konkrétní službu nebo produkt, ale k inspiraci můžeme dojít i cestou vedlejšího produktu při práci na jiných projektech.

Velmi důležitým aspektem úspěšného podnikání v daném odvětví je důvěra v podnikatelský záměr, nesmí se však jednat o slepou důvěru, která se již odchyluje od původní identifikace a stanoveného vyhodnocení. (Hisrich, Peters, 1996, s. 37-38)

3.2 Založení podnikatelského subjektu

Podnikání lze v souladu s obchodním zákoníkem definovat jako soustavu činností prováděnou podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku. Jednorázový projekt proto nelze považovat za podnikání. Zde je nutné vycházet z předpokladu trvalého provozu podnikatelské činnosti (tzv. going concern princip). Předpokládá se osobní účast podnikatele a zaměření na generování zisku, za podnikání tedy nelze považovat například činnost neziskových organizací.

Podnikatelským subjektem (podnikatelem) můžeme označit osobu, fyzickou nebo právnickou, která provozuje podnikatelskou činnost. Podnikem nazýváme instituci, realizující podnikatelskou činnost v rámci institucionalizované formy podnikání.

Nejdůležitějším cílem podnikání je zhodnocení vloženého kapitálu bez ohledu na to, zda vyrábíme výrobek, či poskytujeme nějakou konkrétní službu. Podniky lze rozdělit podle jejich velikosti, typologie a činnosti v určitém odvětví. Klíčovým prvkem podnikatelského záměru je navyšování hodnoty podniku podnikatelem prostřednictvím podnikatelské činnosti. Podnikatelskou činnost zde můžeme označit za nástroj růstu podniku. (Mulačová, Mulač, 2013, s. 15)

3.2.1 Typologie podniků

Stávající podniky lze kategorizovat podle řady jednotlivých hledisek. Pro účel této diplomové práce rozlišujeme dvě kategorie členění. První z nich je velikost podniku, určovaná počtem zaměstnanců a ročním obratem. Tato klasifikace je uvedena v Doporučení Komise Evropské Unie č. 96/280/EC. Jedná se o tyto kategorie podniků:

- mikropodnik: 1–9 zaměstnanců a roční obrat do 2 mil. EUR,
- malý podnik: 10–49 zaměstnanců a roční obrat do 10 mil. EUR,
- střední podnik: 100–249 zaměstnanců a roční obrat do 50 mil. EUR,
- velký podnik: nad 250 zaměstnanců a roční obrat nad 50 mil. EUR.

Eurostat v rámci svých statistických údajů pracuje s hrubším rozlišením podniků, ty dělí na malé, střední a velké podniky.

Druhou kategorií členění je pak příslušnost k hospodářským sektorům:

- zemědělské podniky (např. zemědělství a lesnictví),
- průmyslové podniky (např. stavebnictví, výrobní podniky, těžební průmysl),
- podniky poskytující služby (např. obchod, doprava).

Výrobními podniky označujeme zemědělské a průmyslové podniky. Obchodními podniky pak podniky poskytující služby. (Mulačová, Mulač, 2013, s. 16)

3.2.2 Zdroje a metody inspirací pro založení podniku

Zdrojů inspirace k čerpání nových podnikatelských nápadů je nepřehledné množství. Mezi nejužitečnější patří především zákazníci, jiné podnikatelské subjekty, distribuční kanály, vládní podněty a v neposlední řadě pak výzkum a vývoj. V rámci orientace na zákazníka můžeme monitorovat případné nápady, o kterých zákazníci mluví neformálně, nebo vytvoříme formální systém umožňující zákazníkům vyjádřit zpětnou vazbu (poskytnutí nových, případně inovace stávajících podnikatelských nápadů). Inspirací u jiných podnikatelských subjektů je myšleno vytvoření určitého systému sledování a vyhodnocování služeb nebo výrobků v rámci daného segmentu, jejichž rozborem můžeme zdokonalovat vlastní nabídku, v krajním případě může dojít i k založení nového podnikatelského subjektu. Velmi přínosným zdrojem inspirace mohou být také účastníci distribučního kanálu – doporučení nám mohou poskytnout ve vazbě na svoji dokonalou znalost potřeby daného trhu; podněty dané vládou příslušné země a dále pak v rámci trhu České republiky i podněty vyhlášené Evropskou unií.

Jezdecké stáje lze zařadit do agrární oblasti, kde je nutné vyhledávat inspiraci (podporu) v oblasti zemědělství a chovu koní, dále pak i v podpoře spolků (např. jezdeckých klubů) a v neposlední řadě i turistiky (obecně venkovské, ale i agroturistiky). Největším zdrojem nových nápadů je však vlastní výzkum a vývoj podnikatelských nápadů, který může probíhat jak ve velmi sofistikovaných podmínkách (např. laboratoře, konzilium odborníků apod.), tak i v relativně domácích podmínkách (např. podnikatel a jeho rodina, podnikatel a zákazníci).

Podnikatel může pro ověření svých nových myšlenek využít různé druhy přístupů. Jedná se o přístupy fokální skupiny (focus group), kde moderátor řídí (nikoliv klade otázky)

otevřenou a zasvěcenou diskuzi. Dochází zde nejenom ke generování nových myšlenek, ale uvedený přístup lze použít k počáteční kritice nových myšlenek podnikatele. Druhou možností, kterou lze využít, je neformální výměna názorů (brainstorming). Základem tohoto přístupu je stimulace tvořivosti skupiny lidí za účelem generování nápadů. Za výsledek považujeme co největší seznam námětů, některé z nich jsou přirozeně nevyužitelné až absurdní, přesto se však v tomto množství nalezne několik nápadů, které lze dále rozvíjet. Při aplikaci tohoto přístupu však musíme dodržovat daná pravidla. Nikdo nesmí kritizovat nápady a uvádět negativní poznámky k myšlenkám ostatních členů skupiny. Jak již název brainstorming napovídá, čím více je myšlenka divočejší, nekonvenčnější, tím lépe. Čím více nápadů získáme, tím spíše mezi nimi najdeme užitečnou myšlenku. Kombinace a zdokonalování uvedených návrhů jsou vítány. V neposlední řadě může podnikatel využít také rozbor známých problémů (problém inventory analysis). Zde se nejedná o přístup skupinový, jak tomu je u předchozích dvou možností, ale o přístup individuální. Zákazníci zde negenerují myšlenky, ale obdrží seznam problémů ze všeobecné oblasti produktů a jsou vyzváni k identifikaci negativ produktů dané kategorie, u nichž se potíže vyskytují. Tato metoda se jeví jako velmi efektivní, protože je pro zákazníky jednodušší porovnat známé výrobky vůči diskutovaným problémům a navrhnout nový produkt před generováním úplně nového produktového nápadu. Stěžejní částí tohoto přístupu je zpracování vyčerpávajícího seznamu problémů. Výsledek je nutné pečlivě analyzovat, protože se vždy nemusí jednat o skutečné řešení.

Mezi další principy získávání nových myšlenek můžeme zařadit například obrácený brainstorming, synektiku, Gordonovu metodu, metodu kontrolního seznamu a řadu dalších principů. (Hisrich, Peters, 1996, s. 86-93)

3.2.3 Definice cílů podniků

Cíl podniku v oblasti obecné ekonomické teorie definujeme jako maximalizaci zisku. Mluvíme zde o zisku ekonomickém, nikoliv účetním, tedy o ukazateli, který v sobě také zahrnuje ušlé výnosy z alternativních aktivit. Jedná se například o nerealizované výnosy z finančních prostředků, které mohly být zhodnocovány v bance, ale podnikatel je využil pro své podnikání. Dalším příkladem může být nerealizovaný zisk z pronájmu nemovitosti, kterou podnikatel využívá pro své podnikání.

Cíle dělíme na krátkodobé a dlouhodobé. Krátkodobým cílem podniku můžeme označit maximalizaci čistého zisku. Jedná se o nejjednodušší druh cíle, který se již v praxi prakticky nevyskytuje. Nevýhodou čistého zisku je absence ušlých výnosů z alternativních aktivit (oportunitních nákladů). Použití vlastních zdrojů podniku není v žádném případě zadarmo, mnohdy je pro podnik dražší využít vlastní prostředky než ty cizí. Z vlastních prostředků může mnohdy plynout lukrativnější výnos, případně mohou být využity třeba na kapitálovém trhu. Tyto nerealizované výnosy se tak stávají nákladem podniku, nezapočítávají se však do hospodářského výsledku, protože se nejedná o náklady účetní. Podnik lze hodnotit vhodnějším krátkodobým cílem úspěšnosti, jedná se o maximalizaci peněžního toku (tzv. CF – cash flow). Tento cíl je definován jako rozdíl peněžních příjmů a peněžních výdajů za sledované období, který fakticky vystihuje podstatu podnikání. Dlouhodobým cílem je pak především maximalizace hodnoty podniku, jejíž stanovení vychází z výnosových metod oceňování podniku – na podnik je nahlíženo jako na „stroj pro výrobu peněz“. Mluvíme zde tedy o metodě diskontu cash flow. Hodnotu podniku (aktiva) můžeme definovat k určitému okamžiku, kdy je dána součtem budoucích volných peněžních toků, ty však musí být diskontovány, tedy převedeny na jejich současnou hodnotu. Pro toto lze využít níže uvedené početní vyjádření.

$$HP = \sum_{t=1}^n \frac{FCF_t}{(1+k)^t}$$

kde: HP je hodnota podniku,

FCF – volný peněžní tok do podniku,

k – diskontní sazba,

t – čas,

n – délka období v letech.

Diskontováním zohledňujeme časovou hodnotu peněz, pro uvedený výpočet hodnoty podniku je tedy velmi důležité, v jakém okamžiku jsou realizovány finanční toky. Diskontní sazbou jsou zde průměrné vážené náklady kapitálu, které zahrnují i náklady vlastního kapitálu podniku. Tímto mechanismem dojde k odstranění problému, který vzniká při využití kritéria čistého zisku.

Hodnotou podniku můžeme také označit cenu, kterou by měl zájemce na trhu nabídnout v případě zájmu o jeho koupi. Maximalizace hodnoty podniku nejlépe vystihuje vlastní smysl podnikání. Jestliže jsou pravidelně plněny krátkodobé cíle, jsou také plněny cíle

dlouhodobé, tj. hodnota podniku je vysoká. Kromě finančních cílů můžeme sledovat i cíle nefinanční. Jedná se například o tyto:

- být svým pánem,
- mít trvalou práci,
- zaměstnat lidi,
- pokračovat v rodinné tradici.

Nefinanční cíle jsou důležité zejména u malých podniků. (Mulačová, Mulač, 2013, s. 16-18)

3.2.4 Vliv okolí na činnost podniku

Činnost podniku je ovlivňována řadou ukazatelů. Jedním z nejdůležitějších je okolí, které působí na podnik v oblasti přípustného chování, volby cílů a způsobu jejich dosahování. Okolí podniku lze z pohledu vzdálenosti rozdělit na mikrookolí a makrookolí. Prvky mikrookolí se ovlivňují vzájemně, podnik je ovlivňován mikrookolím a sám zpětně působí na něj. Mikrookolí je pro chod podniku zásadní. Zahrnuje dodavatele, odběratele a konkurenci. Rozdílně je tomu u makrookolí, které ovlivňuje podnik jednostranným způsobem. Podnik se na jeho působení musí adaptovat. Hovoříme zde o vlivech:

- právních (zákonné a legislativní předpisy),
- politických (podpora, spolupráce, regulativní prvky),
- ekonomických (hospodářská politika a daně),
- sociálních (odpovědnost podniku v oblasti sociální),
- technologických (vědecko-technický vývoj),
- ekologických (limity vyplývající z norem a předpisů),
- kulturních (zvyklosti a tradice) a etnických.

Mikrookolí malých podniků je ve smyslu zadání této práce zaměřeno především na lokální působnost v rámci Královéhradeckého kraje. Mikrookolí některých podniků, především těch větších, však může zahrnovat daleko rozsáhlejší oblasti, jakými je například region nebo stát. (Mulačová, Mulač, 2013, s. 18-19)

3.2.5 Právní formy podniků

Podniky tvoří v rámci celé ekonomiky jednu, nikoliv však jedinou složku. Vedle nich existují ještě neziskové organizace, jejichž účelem není generování zisku – z tohoto důvodu

nejdou ve vazbě na zadání práce dále popisovány. Zaměříme se tedy na právní formy, jejichž předmětem podnikání je tvorba zisku:

- podniky pro jednotlivce,
- obchodní společnosti,
- družstva,
- státní podniky – ty z povahy této práce také nejsou dále zmiňovány.

Podniky jednotlivců mají obvykle podobu živnosti. Lze je definovat nízkou náročností v oblasti kapitálové a administrativní. Mezi největší nevýhody lze zařadit neomezené ručení celým majetkem podnikatele, obtížný přístup ke kapitálu a jeho „dočasnost“, která je vázána na délku života podnikatele. Legislativní zakotvení této formy podnikání upravuje zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon), ve znění pozdějších předpisů. Povolení udělují příslušné živnostenské úřady, které jsou dále povinovány vedením živnostenského rejstříku. Mezi subjekty provozující živnost lze zařadit jak fyzické, tak i právnické osoby. Výše uvedený zákon upravuje podmínky pro výkon živnosti, v obecné rovině se jedná o:

- plnoletost (18 let),
- svéprávnost (způsobilost k právním úkonům),
- bezúhonnost (jak v oblasti úmyslného, tak nedbalostního trestného činu),
- splnění daňové povinnosti.

Mezi zvláštní podmínky pak patří odborná a jiná způsobilost, tu zákon nevyžaduje u volných živností, které jsou poddruhem živnosti ohlašovací. Druhým typem je pak živnost koncesovaná. Živnosti ohlašovací (řemeslné, vázané, volné) vznikají na základě ohlášení živnostenskému úřadu a splněním zákonem předepsaných podmínek (podnikání na základě živnostenského listu). Koncesované živnosti vyžadují nejenom odborné vzdělání, ale i splnění dalších podmínek, zakotvených v zákoně. Podnikatel podniká na základě tzv. koncese, která není nárokovatelná, obdobně jako živnost ohlašovací. (Mulačová, Mulač, 2013, s. 29-30)

Obchodní společnosti upravuje zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, který je definuje jako právnické společnosti. I zde platí, že je subjekt založen za účelem podnikání. Zakladatelem obchodní společnosti může být jak fyzická osoba, tak i osoba právnická, vzniká pak dnem zápisu do obchodního rejstříku, který je veden příslušným rejstříkovým soudem. Obchodní společnosti dělíme v základním pojetí na osobní a kapitálové.

Osobní obchodní společnost vlastní dvě a více osob, předpokládá se (podle zákona) zapojení všech společníků, výše vkladu není předepsána a neovlivňuje ani podíl na zisku, který je rovnocenný a nepřevoditelný. Není zde předepsána organizační struktura, společníci rozhodují a ručí za závazky společnosti jednomyslně. Výhodou oproti živnosti je snazší přístup k finančním zdrojům, nevýhodou pak rozsah ručení za závazky. Do kategorie osobních společností patří veřejná obchodní společnost a komanditní společnost. Tyto dva druhy se liší především v rozsahu ručení za závazky a v rovnocennosti postavení společníků. Veřejná obchodní společnost je v tomto ohledu čistě osobní společností, práva a povinnosti všech společníků jsou rovnocenné (závazky i postavení). Oproti tomu u komanditních společností se společníci dělí na komandisty, kteří ručí za závazky do výše nesplaceného vkladu, nezasahují do řízení společnosti a plní kontrolní funkci, a na komplementáře. Ti ručí za závazky společnosti celým svým majetkem, ale účastní se řízení. Z určitého pohledu lze o komanditní společnosti hovořit jako o společnosti smíšené.

Společníci v kapitálové společnosti mají vkladovou povinnost. Jejich obchodní podíl se odvíjí od výše vkladu, pojí se s ním rozhodovací právo a případný zisk. Rozhodování probíhá většinovým způsobem, obchodní podíl je převoditelný a nedochází tak k zániku společnosti s odchodem společníka (společníků). Výhodou je snadnější přístup ke kapitálu, nevýhodou pak administrativní náročnost a daňová evidence. Kapitálové společnosti lze rozdělit na dva typy, prvním z nich je společnost s ručením omezeným a druhým společnost akciová. Oba druhy společností mají formu právnické osoby, společnost s ručením omezeným může založit 1 až 50 společníků (fyzické i právnické osoby), akciovou společnost pak dvě a více fyzických osob nebo jedna a více právnických osob. Základní kapitál společnosti s ručením omezeným tvoří vklady společníků, u akciových společností je kapitál rozvržen na daný počet akcií s příslušnou jmenovitou hodnotou. V případě společnosti s ručením omezeným společníci ručí za závazky společnosti, dokud nedošlo k zápisu o splacení vkladu do obchodního rejstříku; společnost ručí celým svým majetkem. Akciová společnost ručí za své závazky celým majetkem, akcionáři za závazky společnosti neručí. Ve společnosti s ručením omezeným je omezena převoditelnost podílů, oproti tomu u akciových společností lze akcie převést na jinou osobu. Společnost s ručením omezeným disponuje těmito orgány: valná hromada, jednatelé, dozorčí rada. Orgánem akciové společnosti je představenstvo, a jako u předchozího typu valná hromada a dozorčí rada. Společnost s ručením omezeným

je pro svoji uzavřenost s vázaným členstvím a kapitálem společnosti odděleným od majetku společníků ideálním řešením pro malé a střední firmy. (Mulačová, Mulač, 2013, s. 30-36)

Družstva jsou podnikatelské subjekty, jejichž primárním cílem není dosažení zisku, nýbrž poskytování užitku svým členům. Jedná se o subjekty vlastněné a provozované společenstvím osob. Účel vytvoření družstva může být rozličný, vyskytují se družstva bytová, spotřební, výrobní (zemědělská a průmyslová), úvěrová (záložny) nebo družstva obchodní. Na našem území mají dlouhodobou tradici, jejich počátky nalezneme v polovině 19. století coby důsledek ekonomických teorií, jejichž cílem mělo být řešení selhávajících tržních mechanismů. Vznik družstev tehdy probíhal především v oblasti sociálně slabší vrstvy obyvatelstva.

Družstvo lze s přihlédnutím k obchodnímu zákoníku definovat jako společenství neuzavřeného počtu osob, jehož účelem je podnikání, případně zajišťování hospodářských, sociálních nebo jiných služeb pro své členy. Družstvo může založit minimálně pět členů nebo dvě právnické osoby. Minimální základní kapitál družstva činí 50.000 Kč a je tvořen členskými vklady, které je každý člen povinen splatit. Podmínky činnosti a členství jsou uvedeny ve stanovách daného družstva. Orgány družstva tvoří členská schůze (každý člen má 1 hlas), činnost řídí představenstvo v čele s předsedou. Dále je povinností družstva ustanovit kontrolní komisi a volitelně další orgány, které uvede do stanov družstva. (Mulačová, Mulač, 2013, s. 37, 54-55)

3.3 Podnikatelský plán

Podnikatelský plán se prvoplánově rodí v hlavě podnikatele, který je inspirován nějakým podnikatelským záměrem. Podnikatel nemusí hned svůj plán formulovat písemně, proč by také sděloval své myšlenky ostatním lidem, třeba i potenciálním konkurentům. Pro ověření, zda je námět životaschopný a reálný, je však písemná formulace záměru zřejmě nevyhnutelná. (Srpová, 2011, s. 14)

Kvalitně zpracovaný podnikatelský plán je nejsložitější částí procesu založení podniku. Dobrý podnikatelský plán je nezbytným základem alokace zdrojů a úspěšného řízení nového podnikatelského subjektu. (Hisrich, Peters, 1996, s. 39)

Především pro začínajícího podnikatele, ale nejen pro něj, je zpracování podnikatelského plánu velmi přínosnou činností, při které definuje požadované kroky vedoucí k realizaci svého záměru. V této fázi se podnikatel nevyhne otázkám typu: Co budu

dělat? Co budu nabízet? Co pro to potřebuji? Kde jsem nyní? Kam se chci dostat? Jak tohoto dosáhnou? (Srpková, 2011, s. 14)

Podnikatelský plán slouží zpravidla ve dvou oblastech – interně jako základní dokument pro vlastní řízení podniku, externě pak pro účely získávání kapitálu. Musí být zpracován natolik kvalitně, že přesvědčí držitele kapitálu o životaschopnosti a výhodnosti daného projektu. Banky na základě tohoto dokumentu pečlivě hodnotí podnikatelský záměr z pohledu výnosu vloženého kapitálu, jejich návratnosti a potenciálního rizika. (Fotr, Souček, 2005, s. 305)

Pro zpracování písemné podoby podnikatelského plánu neexistuje žádný ideální vzor, kterým by se podnikatelé měli striktně řídit. Odborná literatura však definuje strukturu podnikatelského záměru s drobnými odchylkami, především ve vazbě na složitost podnikatelského záměru, velmi podobným způsobem. Zde je nutno dodat, že se tato struktura ustálila s ohledem na přehlednost informací, kterými podnikatelé oslovují své potenciální investory a samozřejmě také bankovní ústavy. (Srpková, 2011, s. 14) (Hisrich, Peters, 1996, s. 39)

Strukturu podnikatelského plánu lze definovat například takto:

1. titulní list,
2. obsah,
3. úvod, účel a propozice dokumentu,
4. shrnutí,
5. popis podnikatelské příležitosti,
6. cíle firmy a vlastníků,
7. potenciální trhy,
8. analýza konkurence,
9. marketingová a obchodní strategie,
10. realizační a projektový plán,
11. finanční plán,
12. hlavní předpoklady úspěšnosti a definice rizik,
13. případně další přílohy. (Srpková, 2011, s. 14-15)

Velmi obdobnou strukturu definuje Paloma Cantero-Gomez ve svém článku Basic Structure Of A Business Plan For Beginners, kde dále nabádá k včasnému zahájení

podnikatelské činnosti a doporučuje se řídit mottem: „*Příprava, vytrvalost a žádný strach z neúspěchu.*“ (Forbes Media, Cantero-Gomez [online], [cit. 2021-06-13])

Matthew Podolsky v článku nazvaném *The Different Types Of Business Plans* definuje různé typy podnikatelských plánů. Plány rozděluje na interní a externí, interními plány označuje dokumenty určené lidem uvnitř podniku a analogicky externí plány jsou určeny lidem mimo podnik. Dále dělí plány co do rozsahu na tzv. štihlé a standardní podnikatelské plány. Výběr vhodného podnikatelského plánu pro realizaci záměru spočívá v tom, jestli vlastně víme, čeho chceme ve svém podnikání dosáhnout a jakým způsobem toho dosáhneme. Autor článku dále říká: „*Pokud si vyberete správný typ plánu a věnujete čas jeho upřesnění, váš podnikatelský plán vás může dobře vést na cestě ke splnění vašeho cíle.*“ (Forbes Media, Podolsky [online], [cit. 2021-06-13])

Zpracování podnikatelského záměru je mnohdy vyžadováno i v případě čerpání dotačních titulů. Například Podpůrný a garanční rolnický a lesnický fond (PGRLF) vyžaduje v případě čerpání dotací předložení podnikatelského záměru – jedná se o velmi zjednodušenou formu podnikatelského plánu. (PGRLF, [online], [cit. 2021-06-13])

3.3.1 Titulní list, obsah, úvod, účel a propozice dokumentu

Ve výše uvedených částech podnikatelského záměru uvede jeho zpracovatel základní informace o společnosti, tedy její název, jména jednatelů, kontaktní informace a stručně definuje společnost a charakteristiku jejího podnikání. Dále zde bývá uváděna struktura a výše financování. Doporučuje se uvést prohlášení o důvěrnosti tohoto dokumentu. (Hisrich, Peters, 1996, s. 112)

Titulní list by měl pro přehlednost obsahovat nad rámec výše uvedeného ještě název podnikatelského plánu, jméno zpracovatele, klíčové osoby a datum zpracování. Ustanovení o důvěrnosti je již zmíněno výše, ale pro úplnost je nutno uvést, že se zákaz vztahuje jak na tištěnou, tak i na elektronickou podobu, kterou nelze v souladu s obchodním tajemstvím šířit bez souhlasu autora.

Pro přehlednost podnikatelského plánu je velmi důležité zpracovat obsah dokumentu (doporučuje se 1 až 1,5 stránky). V případě elektronické verze je vhodné stanovit obsah formou odkazů na jednotlivé části dokumentu.

V úvodu je nutné uvést účel a propozice podnikatelského plánu a také informaci, pro jakého investora je materiál určen. Dále je třeba ozřejmit, zda se jedná o finální verzi nebo o verzi

dílčí (např. 1.1.), čímž se předejde možným zmatkům – lze uvést, že se jedná o prvotní verzi pro jednání apod. (Srpová, 2011, s. 15)

3.3.2 Shrnutí

Shrnutí je část dokumentu, odlišná od úvodu, jejíž stěžejní funkcí je především vyvolat zájem investora, který je pak ochotný přečíst celý podnikatelský plán a zabývat se jím podrobněji. Do této části uvede autor informace o produktech, které bude podnikatel poskytovat, v čem spočívá jeho konkurenční výhoda a okomentuje trh a jeho trendy (velikost, růst a chování zákazníků). Dále pak uvede klíčové osoby svého plánu včetně jejich referencí a samozřejmě také celkovou finanční náročnost. Financování rozpracuje z pohledu potřeby cizích zdrojů, délky financování, úrokové sazby a také schopnosti splácet zapůjčené zdroje. Shrnutí se zpracovává zpravidla na závěr, jedná se, jak již název napovídá, o souhrn nejdůležitějších informací podnikatelského plánu. (Srpová, 2011, s. 16)

Souhrn by měl být především stručný a přesvědčivý. Měl by řádně vysvětlit klíčové prvky podnikatelského plánu. Rozsah této části není nikterak předepsán, ale za optimální se považují 3 až 4 stránky. (Hisrich, Peters, 1996, s. 112)

3.3.3 Popis podnikatelské příležitosti, cíle firmy a vlastníků

O zdrojích a metodách inspirací pro založení podniku a definování jeho cílů jsme se již zmiňovali v kapitole 3.2.2 a 3.2.3. V této části jsou upřesněny informace, které je vhodné uvést ve znění připravovaného podnikatelského záměru.

V rámci přípravy podnikatelského plánu zaměřujeme pozornost na popis produktu (výrobku nebo služby), ozřejmění konkurenční výhody a vysvětlení užítku produktu pro zákazníka. Vysvětlujeme zde čtenáři, kde spatřujeme podnikatelskou příležitost. Může se jednat například o mezeru na trhu nebo technologickou novinku atd.

Při popisu produktu věnujeme pozornost jeho vlastnostem a účelu, vhodné je i uvedení doplňkových služeb. Nemělo by být užíváno odborných názvů, protože popis čtou i laici v dané oblasti. Investory také zajímá, zda chce podnikatel záměr realizovat samostatně, případně zda bude mít partnery.

V současné době se až na výjimky setkáváme s tvrdým konkurenčním prostředím. Aby nováček získal podíl na trhu výrobků nebo služeb, nesmí se spokojit s tím, že bude poskytovat stejně kvalitní produkty, ale musí se zaměřit na kvalitu vyšší, protože pouze tak přesvědčí zákazníky ke změně jejich potřeb.

Základem úspěchu podnikatelského plánu je jeho přínos zákazníkovi. Častým důvodem nezdaru bývá mylná domněnka, že „můj“ nápad nemá konkurenci, může se však jednat o přehlédnutí skutečnosti, že zákazníci danou potřebu řeší jiným produktem nebo službou. (Srpková, 2011, s. 16-17)

Prostřednictvím cílů přesvědčujeme investory o schopnostech subjektu realizovat podnikatelský záměr. Autor zde sděluje, jaké cíle má firma, jaké vlastníci, manažeři a další zainteresované osoby. Pro stanovení cílů firmy se používá metoda SMART – název vychází z pěti anglických slov:

- Specific – přesně definované,
- Measurable – měřitelné,
- Achievable – akceptovatelné, atraktivní,
- Realistic – reálné,
- Timed – termínované.

Pro stanovení firemních cílů se doporučuje horizont 5 let s konkrétními kroky v prvním a druhém roce.

Zkušenosti investoři přikládají velkou váhu cílům zainteresovaných osob (vlastníků, manažerů, poradců atd.). Mimořádný význam spatřují v klíčových osobách firmy. Posuzují jejich odborné znalosti, osobnostní předpoklady a samozřejmě jejich předchozí zkušenosti. Velmi důležitá je organizační struktura firmy, popis pracovních míst, odborné požadavky kladené na zaměstnance, vztahy nadřízenost vs. podřízenost a definice kompetencí. Doporučuje se zde uvést i firemní konzultanty (právníky, daňové či marketingové poradce atd.) včetně vysvětlení, jaké úkoly ve firmě zastávají. (Srpková, 2011, s. 17-19)

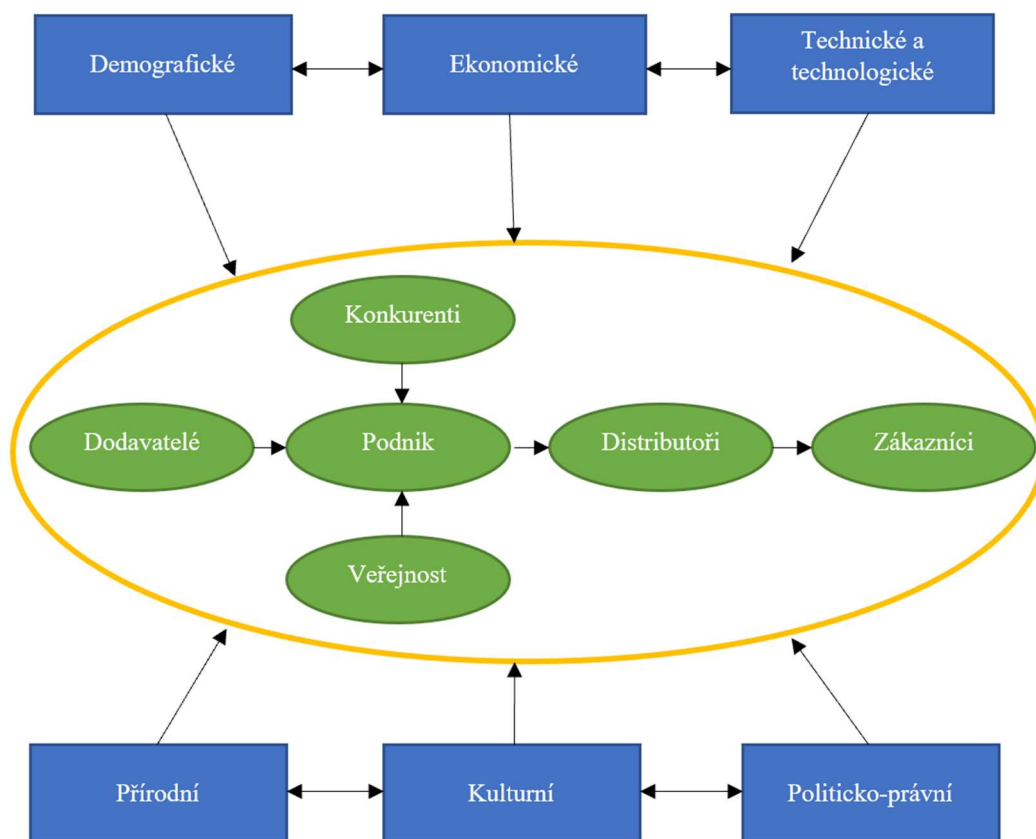
3.3.4 Potenciální trhy, pre-analýza konkurence

Vycházíme-li z předpokladu, že v uvažovaném podnikatelském záměru existuje konkurence, což s ohledem na zadání diplomové práce očekávat lze, je nutné při tvorbě podnikatelského plánu důkladně prozkoumat působení konkurenčních subjektů na příslušném trhu. V tomto smyslu je nutné analyzovat jak existující subjekty, tak i subjekty, které by mohly působit konkurenčním způsobem v budoucnosti. Tento průzkum není nutné provádět podrobným způsobem, jedná se spíše o předinvestiční analýzu a je nutné dbát na nákladové i časové hledisko. Lze postupovat tak, že konkurenty rozdělíme do dvou skupin. Do první zařadíme nejdůležitější hráče na trhu a skupinu nazveme hlavní

konkurencí, ostatní subjekty zahrneme do skupiny vedlejších konkurentů. Analyzovány jsou parametry hlavních konkurentů (např. služby, výrobky, obrat, podíl na trhu, růst atd.). Velmi důležité je i hodnocení zákazníků, zpracovatel podnikatelského plánu by se měl vžít do jejich role. (Srpová, 2011, s. 21-22)

Vznikající subjekt je nutné zařadit do správného kontextu, je nutné vědět, v jakém prostředí působí a kdo jsou jeho zákazníci. Vstup nového subjektu může být úspěšný pouze v několika oblastech, přesněji tam, kde je konkurence zranitelná. Nejdůležitější okruhy otázek podnikatele při zpracování této fáze podnikatelského plánu vychází z vývoje tržeb v daném odvětví (vývoj tržeb globálně za daný segment a vývoj jednotlivých tržeb daného konkurenta), z předpokládaného růstu segmentu, z přehledu o nově vzniklých subjektech, z informací o nejbližší konkurenci, z úvahy, v čem chce být lepší oproti stávající konkurenci a dalších podkladů v závislosti na daném produktu a prostředí. (Hisrich, Peters, 1996, s. 114-115)

Obrázek 1 – Prostor působící na podnik



Zdroj: [Horáková, 2003, s. 41; vlastní zpracování]

Pokud podnikatel není schopen správně pochopit vliv daného prostředí, vznikající subjekt nebude schopen včas reagovat na změny. Nemůže pak očekávat požadovaný růst (prosperitu) a zvyšuje riziko vlastního neúspěchu. Úspěšný subjekt musí být nejenom rychlý, ale i flexibilní. Okolní (marketingové) prostředí subjektu lze rozdělit do dvou oblastí, a to makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí určuje chování daného subjektu, ten se snaží pochopit jistá pravidla a snaží se je efektivně využívat ve svůj prospěch. Jedná se o ekonomické a demografické činitele, politickou situaci, kulturní a sociální podmínky, případně přírodní faktory. Mikroprostředím je pak příslušná role vznikajícího subjektu odvislá od výše jeho vlastních zdrojů, schopností a možností produkce výrobků či služeb k uspokojení potřeb zákazníků. (Horáková, 2003, s. 40-42)

Z pohledu procesu přípravy a realizace projektu se jedná o předinvestiční fázi, která identifikuje podnikatelskou příležitost a je podnětem pro mobilizaci finančních zdrojů. (Fotr, Souček, 2005, s. 16-17)

Na tuto fázi navazuje konkrétní marketingová a obchodní strategie, kterým se věnuji v následující kapitole.

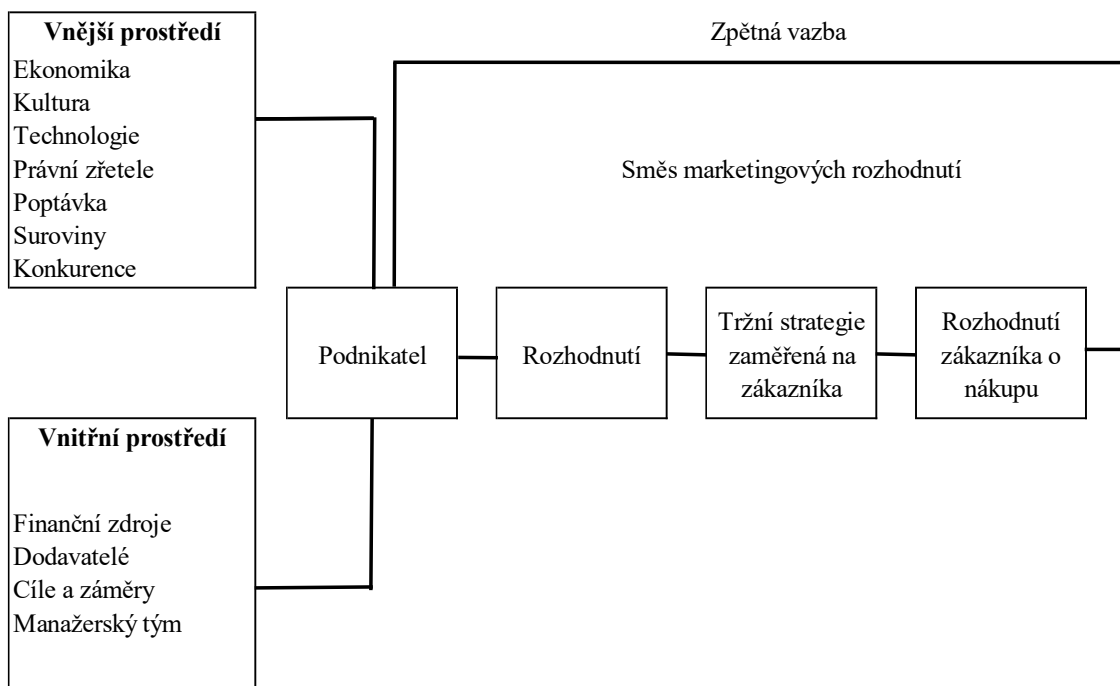
3.3.5 Marketingová a obchodní strategie

Marketingový systém definuje vzájemně působící vlivy, které je možné z pohledu podnikatelského subjektu kategorizovat jako vnitřní a vnější, s cílem dosáhnout úspěšného zavedení a poskytování produktu v rámci daného trhu. Systém marketingu je znázorněn na obrázku č. 2. (Hisrich, Peters, 1996, s. 124)

Marketingový plán lze vnímat jako příručku podnikatele, kterou využívá pro své rozhodování. Správně sestavený marketingový plán poskytuje odpovědi na otázky typu: Odkud? Kam? Jak? (Hisrich, Peters, 1996, s. 128)

Pro zpracování marketingového plánu je nutné učinit řadu důležitých kroků. Prvním z nich je provedení situační analýzy, díky které dostaneme odpověď, kde se nacházíme. Definicí tržního segmentu a identifikací příležitostí získáme profil zákazníka. Dále kvantifikujeme cíle a definujeme marketingovou strategii. Tyto kroky musí být precizovány do podrobností. Důsledné sledování plnění marketingového plánu a případná včasná reakce na mimořádné události jsou nedílnou součástí úspěchu. (Hisrich, Peters, 1996, s. 136)

Obrázek 2 – Systém marketingu



Zdroj: [Hisrich, Peters, 1996, s. 125; vlastní zpracování]

Marketing a prodej služeb či produktů značně ovlivňuje úspěšné působení podnikatelského subjektu a jeho následný rozvoj. Proto je tato část podnikatelského plánu považována za stěžejní. Zde je nutné přesvědčit čtenáře dokumentu o dobrém nastavení marketingové a obchodní strategie. Marketingovou strategii určuje především výběr cílového trhu a tržní pozice produktu. Na tato dvě východiska navazuje rozhodnutí o vhodném marketingovém mixu. (Srpková, 2011, s. 22-23)

Odpovídajícím poznáním trhu, důslednou analýzou a prognózou poptávky a také vyjasněním konkurenčních vztahů získáme východiska pro koncepci marketingové strategie projektu a marketingových nástrojů, především pak marketingového mixu. (Fotr, Souček, 2005, s. 34)

Marketingový výzkum a analýza trhu a prostředí spočívá v získávání a hodnocení informací o trhu. Data lze získávat z již dostupných zdrojů (tzv. desk research) nebo pomocí speciální typů šetření (tzv. field research), kterých existuje celá řada. (Fotr, Souček, 2005, s. 35-36)

Šetření (výzkum neboli průzkum trhu) je dnes samostatnou odbornou oblastí, v rámci šetření lze využívat řadu metod ve vazbě na konkrétní povahu zkoumaného předmětu, případně podle cíle vědeckého výzkumu, rozsahu výzkumného vzorku, stupně komplexnosti nebo podle časové dimenze. (Bednarčík, 2008, s. 5-8)

V rámci marketingového výzkumu dochází jak k získávání, tak i k vyhodnocování dat z oblasti cílového trhu projektu a jeho struktury. Identifikuje spotřebitele (zákazníka) a definuje příslušný segment trhu. Dále pak analyzuje tržní konkurenci, distribuční kanály a stanoví vývoj budoucí poptávky a řadu dalších, pro projekt významných oblastí. (Fotr, Souček, 2005, s. 35-36)

Pro zvládnutí této části lze využít Strategickou situační analýzu, která je schopna identifikovat a hodnotit klíčové faktory jak vnějšího prostředí, tak i vnitřní faktory podnikatelského subjektu. Situační analýzu můžeme rozdělit s ohledem na vzájemné vazby a působení faktorů na externí a interní. Externí analýza identifikuje hrozby a příležitosti podnikatelského subjektu – jednoduše řečeno odhaluje a objasňuje vlivy vnějšího prostředí (Obrázek 2: Systém marketingu). Externí analýzu můžeme dále rozdělit na tzv. analýzu makrookolí, které tvoří:

- makroekonomické prostředí,
- technologické okolí,
- sociální prostředí,
- demografické prostředí,
- politické a legislativní prostředí,
- světové okolí.

Druhou částí externí analýzy je analýza mikrookolí, která se zaměřuje na:

- strukturu odvětví (oligopolní, konkurenční, monopolní),
- trendy odvětví,
- míru ziskovosti v odvětví,
- další klíčové faktory (např. sezónnost, lobbying, kupní sílu, tempo změn, inovace atd.).

Pro analýzu mikrookolí lze využít například Porterův model pěti sil. Jedná se o :

- riziko vstupu potenciálních konkurentů,
- rivalita mezi stávajícími konkurenty,

- smluvní síla kupujících,
- smluvní síla dodavatelů,
- hrozby substitučních produktů.

Druhou částí situační analýzy je analýza interní. Odhaluje slabé a silné stránky podnikatelského subjektu. V rámci ní se provádí analýza vlastních zdrojů firmy. Základem je majetek (technologie, stroj, zařízení, licence) a schopnost (znalosti, dovednosti). V této části obvykle hledáme konkurenční výhody a identifikujeme slabé stránky daného produktu. (Srpková, 2011, s. 163-167)

Vhodným nástrojem použitelným při aplikaci situační analýzy je SWOT analýza. Jedná se o zkratku anglických slov strenghts (síly), weaknesses (slabosti), opportunities (příležitosti), threats (hrozby). (Srpková, 2011, s. 174)

SWOT analýza je využívána k identifikaci současného stavu podnikatelského subjektu. Shrnuje základní faktory působící na efektivnost marketingových aktivit a ovlivňující dosažení vytyčených cílů. Při realizaci části S-W analýzy hovoříme o vnitřním prostředí, v případě realizace O-T o vnějším prostředí podnikatelského subjektu. SWOT analýzu zpracovatelé uvádí na závěr, avšak může být vedena jako samostatná kapitola. (Horáková, 2003, s. 14)

Při tvorbě SWOT analýzy není žádoucí vyčerpávat všechny silné a slabé stránky ani všechny hrozby a příležitosti. Je nutné vybrat jen ty významné. Odborná literatura doporučuje výběr maximálně pěti oblastí pro každou kategorii. U malých podniků může nastat situace, kdy neidentifikujeme žádnou významnou hrozbu, avšak ani příležitost. (Srpková, 2011, s. 174)

Na základě výše uvedených kategorií můžeme rozlišit 4 základní typy strategických situací:

- kombinace W-T = mini-mini, kde dominují slabé stránky uvnitř podniku a hrozby ve vnějším prostředí,
- kombinace W-O = mini-maxi, kde dominují slabé stránky podniku a příležitosti okolního prostředí,
- kombinace S-T = maxi-mini, kde dominují silné stránky a ohrožení,
- kombinace S-O = maxi-maxi, kde dominují silné stránky a příležitosti.

(Bednarčík, 2007, s. 14)

Na základě zpracovaného přehledu působení vnějších vlivů podnikatelského prostředí na interní činnost podnikatelského subjektu lze zpracovat SWOT matici. Z uvedené matice lze odvodit (zvolit) určitý typ strategie. Například S-O: uplatnit silné stránky s využitím příležitosti nebo W-O: odstranění slabých stránek a využití všech příležitostí. (Janečková, Vašítková, 2001, s. 89)

Tabulka 1 – SWOT matice (příklad)

SWOT matice		Interní analýza	
		silné stránky S	slabé stránky W
Externí analýza	příležitosti šance O	S - O	W - O
	rizika hrozby T	S - T	W - T

Zdroj: [Janečková, Vašítková, 2001, s. 89; vlastní zpracování]

Marketingovým mixem označujeme nástroje, jejichž kombinací se podnikatelský subjekt snaží dosáhnout co nejlepších výsledků. Existuje několik modifikací marketingového mixu. Mezi nejznámější lze zařadit mix tzv. 4P:

- produkt (product),
- cena (price),
- distribuce (place),
- propagace (promotion).

Mezi další modifikace lze uvést marketingový mix označený jako 7P, který předchází mix rozšiřuje o:

- politicko-společenské rozhodnutí (politics),
- veřejné mínění (public opinion),
- lidské zdroje (people).

O tzv. vztahovém zákaznickém marketingovém mixu 4C lze mluvit především s ohledem na řízení vztahů se zákazníky:

- zákazník (customer),
- náklady na zákazníka (cost),

- pohodlná dostupnost (convenience),
- komunikace (communications). (Srpová, 2011, s. 23)

Z pohledu přípravy podnikatelského plánu klademe při využívání klasického marketingového mixu 4P největší pozornost na produkt. Ten je zde jádrem marketingu a tvoří podstatu nabídky. Mezi nejzásadnější problémy k rozhodování pak patří:

- Jaké produkty budeme nabízet? Jaké naopak již z trhu stáhneme?
- Jaké budou jejich vlastnosti, design, značka, název a záruka?
- Jaký bude objem výroby?
- Jak bude nastaven životní cyklus (uvedení na trh, zralost produktu, útlum výroby produktu)?

Investoři spatřují jistá rizika při zavádění nových produktů. Jedná se především o oblast příslušných osvědčení veřejnými institucemi (zkušební ústavy atd.).

Významným nástrojem marketingového mixu je samozřejmě cena. Existence a prosperita podnikatelského subjektu závisí na kvalitně nastavené cenové politice. Firemní cíle a cíle cenové politiky, náklady, poptávka, konkurence, fáze životního cyklu produktu, právní a regulační opatření – to jsou ukazatele, ke kterým je nutné přihlídnout při tvorbě konečné ceny produktu. K uvedeným faktorům je nutné zvolit i odpovídající cenovou politiku. Existuje celá řada politik – mezi nejběžnější patří:

- Orientace na přežití, kdy subjekt odolává velkému počtu konkurentů, náhlé změně preferencí nebo bojuje s přebytkem produktů. Lze uplatnit pouze krátkodobě.
- Orientace na maximalizaci zisku.
- Orientace na největší podíl trhu. Předpokládá, že subjekt s největším podílem trhu dosahuje nejnižších nákladů a dlouhodobě dosáhne nejvyšších zisků.

K předchozím dvěma nástrojům je nutné doplnit politiku distribuce produktu. Čtenářům podnikatelského plánu musí jeho autor objasnit distribuční cesty a způsob prodeje produktu. Hledáme odpovědi na následující otázky: Kdo bude zajišťovat prodej produktu? Budeme produkt prodávat koncovým zákazníkům? Které osoby, případně společnosti budou prodej realizovat? Bude zajištěna spolupráce s velkoobchodními nebo maloobchodními subjekty? V této části dále popíšeme strukturu obchodního úseku a případný budoucí vývoj obchodní strategie.

Prodejní náklady se obvykle vyjadřují v procentech z obrátu, lze však nalézt i vhodnější způsob:

- prostřednictvím definice prodejních cílů (např. obrát),
- stanovením počtu zakázek, případně zákazníků,
- vyčíslením ostatních nákladů spojených s prodejními aktivitami (školení, údržba a servis, instalace, administrativa, účast na veletrhu),
- určením potřebného počtu zaměstnanců,
- stanovením kvalifikace zaměstnanců prodejního útvaru.

Mimo výše uvedené vzniknou jistě další náklady (cestovní výdaje, telekomunikační služby atd.).

Nejviditelnějším nástrojem marketingového mixu je obvykle komunikace. Prostřednictvím komunikace plníme ekonomické cíle. Stimulujeme zákazníky k nákupu, poskytujeme informace o samotné existenci, vlastnostech a využití produktu. V dnešní době je důležité vyvolat u zákazníka potřebný druh emoce, pozitivní postoj a preferenci k produktu.

Mezi nástroje komunikačního mixu lze zařadit:

- reklamu (výhodou je rychlé oslovení široké skupiny uživatelů, nevýhodou pak jednosměrnost komunikace),
- podporu prodeje (lze realizovat jak u spotřebitelů, tak i zprostředkovatelů formou bonusů, vzorků zdarma, soutěží, slev atd.),
- public relations (vztahy s veřejností), které přispívají ke zvýšení image a obrazu firmy, nepřímě stimuluje poptávku, budují dlouhodobý vztah subjektu k zákazníkovi; náklady jsou minimální,
- osobní prodej (jedná se o nejefektivnější, avšak nejnákladnější způsob prodeje),
- přímý marketing (využití komunikačních kanálů: pošta, e-mail, telefon atd.).
(Srpková, 2011, s. 23-27)

3.3.6 Realizační a projektový plán

Realizační plán projektu je velmi důležitou součástí podnikatelského plánu. Lze ho vnímat jako postup pro uvedení podnikatelského plánu do reálného prostředí. Jeho uskutečněním tedy dojde k oživení podnikatelského plánu. Obsahuje časový harmonogram všech činností a jejich zajišťování. Podnikatel si musí stanovit důležité kroky a aktivity, milníky, kterých chce nutně dosáhnout, a samozřejmě si stanovit termíny,

v nichž chce tyto milníky (cíle) realizovat. K této činnosti může využít například úsečkový graf (Ganttův diagram), ze kterého jsou stanovené termíny jasně patrné. (Srpková, 2011, s. 27)

Realizační fáze začíná obvykle přijetím projektu (samozřejmě je závislá na financování), kdy je zpracovávána technická dokumentace, probíhají jednání a uzavírání kontraktů, realizace investic a zahájení výroby produktu, případně poskytování služby. V rámci tohoto procesu je nutné provést a organizovat řadu činností i aktivit. Z tohoto důvodu by měl projektový plán stanovit:

- jednotlivé úkoly (aktivity), které musí být zabezpečeny,
- termíny (zahájení, dokončení, případně dílčí termíny),
- osoby odpovědné za realizaci,
- potřebné zdroje,
- očekávané výsledky,
- vztahy a závislosti mezi úkoly (aktivitami),
- kritické úkoly a aktivity, kterým je nutné věnovat zvýšenou pozornost.

Plán realizace do jisté míry zpřesňuje investiční náklady. Při jeho tvorbě doporučuje odborná literatura respektování zásad projektového řízení a u rozsáhlých projektů využití vhodných metod a technik (např. metodu kritické cesty, PERT atd.). I když je plán zpracován velmi kvalitním způsobem, pravděpodobně se nevyhneme neustálé aktualizaci, vyvolané například změnami vnějších podmínek. (Fotr, 1999, s. 54)

V praxi se lze setkat také s nedodržením či překročením plánu, způsobeným vinou přílišného optimismu, respektive pesimismu projektového plánu.

V konečné fázi realizace předá projektový tým projekt objednavateli. Nedílnou součástí tohoto předání je vyhodnocení výsledků projektu – zpravidla jeho kvality (plán vs. skutečnost), dodržení termínů, posouzení ekonomické bilance atd. Případné odchylky jsou analyzovány a je nutné vyvodit příslušné závěry. (Mulačová, Mulač, 2013, s. 186-187)

3.3.7 Finanční plán

Proces finančního plánování je stěžejní oblastí managementu podnikatelského subjektu spojující strategické a finanční řízení. Vychází tedy ze stanovené strategie subjektu, která dává podnikatelskému plánu praktický a konkrétní tvar. Propojuje plány konkrétních činností a vyjadřuje je finančně. Má obvykle podobu finančních výkazů na stanovené

(budoucí) období. Finanční plány lze dělit na krátkodobé a dlouhodobé. Dlouhodobý plán je vytvořen za účelem jistého výhledu v horizontu 5 a 10 let, je členěn na jednotlivé roky, není podrobný a zahrnuje:

- plán tržeb,
- plán peněžních toků (cash flow),
- investiční plán,
- rozpočet externího financování,
- plánovaný výkaz zisků a ztrát (náklady vs. výnosy),
- plánovanou rozvahu (aktiva vs. pasiva).

Krátkodobý finanční plán upřesňuje logicky plán dlouhodobý, je tvořen obvykle na jeden rok a členěn po měsících. Obsahuje:

- plánovaný výkaz zisků a ztrát,
- plánovaný výkaz peněžních toků,
- plánovanou rozvahu,
- rozpočty peněžních příjmů a výdajů.

Jak již názvy finančních plánů napovídají, plní dlouhodobý plán cíle dlouhodobé a krátkodobý plán pak úkoly krátkodobé. (Mulačová, Mulač, 2013, s. 172-173)

Finanční plán vyjadřuje, kdy a v jaké výši dostává podnik prostředky, kam dále putují, kolik hotovosti zůstává – a také plánovanou finanční pozici podniku. Potenciálnímu investorovi vysvětluje, jakým způsobem chce podnik plnit své závazky při zachování likvidity, tedy jakým způsobem zajistí dobrou návratnost vložené investice. Odborná literatura doporučuje stanovit odhad finančních zdrojů alespoň na tři roky s tím, že první rok bývá rozpracován po měsících. (Hisrich, Peters, 1996, s. 139-140)

Dále lze definovat finanční plán jako proces, při němž dochází k transformaci předchozích částí podnikatelského plánu do číselné podoby. Výstupem finančního plánu je pak plán nákladů a výnosů, plán peněžních toků, plánovaný výkaz zisku a ztrát, plánovaná rozvaha, finanční analýza, výpočet bodu zvratu, hodnocení efektivnosti investic, plán financování atd. Při sestavování finančního plánu je velmi důležité rozlišit kategorie zisk a peněžní tok (cash flow), výnosy a příjmy, náklady a výdaje. (Srpová, 2011, s. 28)

3.3.7.1 Plánování nákladů a výdajů

Náklady podnikatelského subjektu jsou spotřebovávané výrobní prostředky vyjádřené v penězích. Platí zde pravidlo účelného a hospodárného nakládání s těmito prostředky. Pojem náklady nelze zaměňovat za výdaje. Výdaj se stane nákladem pouze v případě, že se podílí na výrobě výrobku nebo přípravě služby. Z pohledu efektivního řízení podniku je vhodné sledovat příslušnou strukturu nákladů. Náklady lze členit podle:

- druhu (materiálové, mzdové atd.),
- účelu (výkonu) tzn., že slouží pro rozpočtování a kalkulace,
- činností (provoz, finance, mimořádné náklady),
- závislosti na změnách objemu výroby a služby (fixní nebo variabilní).

Jednotlivé členění poskytuje managementu podniku jiný druh informací. Druhovému členění lze využít pro srovnání nákladů obdobných podniků. Účelovým členěním můžeme provádět výpočet a kontrolu kalkulací. Pro výpočet bodu zvratu nám pak velmi dobře poslouží znalost fixních a variabilních nákladů. (Srpková, 2011, s. 29)

3.3.7.2 Rozvaha a její plánování

Plánovaná rozvaha popisuje předpokládaný vývoj podniku (jeho majetku) a uvádí zdroje jeho financování. Odborná literatura doporučuje sestavit počáteční rozvahu za první pololetí a dále pak vždy k 31. 12. daného roku. Investor zde získá informaci o struktuře majetku a plánu jeho obnovy. Dále se dozví o zdrojích financování při zahájení podnikatelské činnosti, způsobu splácení cizích zdrojů a o plánu akumulace zdrojů nerozděleného zisku. (Srpková, 2011, s. 29)

Starší odborná literatura uvádí na místo pojmu rozvaha pojem bilance. Ke zpracování rozvahy (bilance) je nutné disponovat odhadovaným plánem příjmů a ztrát, dále pak plánem hotovostních toků. Některá odborná literatura v tomto případě uvádí místo pojmu plán pojem výkaz. Rozvaha obsahuje členění na položky aktiva, pasiva a vlastní jmění. Příklad rozvahy je uveden v tabulce č. 2.

Pojmem aktiva rozumíme všechny hodnoty držené podnikem. Nemusí přímo vyjadřovat tržní hodnotu, ale vyjadřuje skutečné náklady nebo částku vynaloženou za dané aktivum. Aktiva lze dělit na běžná a fixní, kdy běžným aktivem označujeme hotovost a co se v hotovost dá přeměnit nebo co se dá spotřebovat do konce roku. Fixním aktivem jsou hmotná dlouhodobě používaná aktiva.

Pasiva jsou pak dluhem vůči věřiteli, jedná se tedy o závazky podniku. Závazky lze rozdělit na závazky běžné a dlouhodobé.

Vlastní jmění definujeme jako přebytek aktiv nad závazky, neboli pojmem čistá hodnota podniku. Do bilančních položek zde patří vlastní jmění, které podnikatel investoval do firmy, i veškerý zisk z podnikání, jakým je také například nerozdělený zisk. Jednoduše lze říct, že příjmy zvyšují aktiva a vlastní jmění. Výdaje pak snižují vlastní jmění, současně zvyšují závazky nebo snižují aktiva. (Hisrich, Peters, 1996, s. 146-147)

Tabulka 2 – Vzorový příklad odhadu bilance (rozvaha)

Odhad bilance ke konci prvního roku

Aktiva	
<i><u>Běžná aktiva</u></i>	
Hotovost	50 400 Kč
Splatné pohledávky	46 000 Kč
Zásoby výrobků	10 450 Kč
Zásoby	1 200 Kč
Běžná aktiva celkem	108 050 Kč
<i><u>Základní prostředky</u></i>	
Stroje a zařízení	240 000 Kč
Mínus odpisy	39 600 Kč
Základní prostředky celkem	200 400 Kč
<u>Aktiva celkem</u>	<u>308 450 Kč</u>
Závazky a vlastní jmění (Pasiva)	
<i><u>Běžné závazky</u></i>	
Běžná část dlouhodobého úvěru	16 800 Kč
Běžné závazky celkem	40 500 Kč
<i><u>Dlouhodobé závazky</u></i>	
Splatné směnky	209 200 Kč
Závazky celkem	249 700 Kč
<i><u>Vlastní jmění</u></i>	
Kapitál	50 000 Kč
Nerozdělený zisk	8 750 Kč
Vlastní jmění celkem	58 750 Kč
<u>Celkové závazky a vlastní jmění</u>	<u>308 450 Kč</u>

Zdroj: [Hisrich, Peters, 1996, s. 147; vlastní zpracování]

3.3.7.3 Plán výkazu zisku a ztrát

V této části finančního plánu dochází k vyčíslení výnosů, nákladů a hospodářského výsledku pro dané období. Pro první rok podnikání je vhodné připravit plán výkazu zisku a ztrát po měsících (nebo alespoň pro prvních 6 měsících). Dále již budou dostačující roční

údaje. Výkaz poskytuje přehled o tom, zda jsme schopni hradit například splátky úvěru a příslušné úroky. (Srpková, 2011, s. 30)

Pro plánování výkazu zisku a ztrát musíme nejprve odhadnout tržby za jednotlivé měsíce. Tato data lze čerpat například z průzkumu trhu, odborných posudků a tržeb v daném odvětví, případně ze zkušebního provozu. Plán lze pak připravovat prostřednictvím prognostických technik vycházejících ze získaných dat.

Odhad výkazu zisku a ztrát musí na druhé straně obsahovat všechny provozní náklady. Stejně jako u tržeb je nutné náklady pečlivě rozepsat do příslušného období (v prvním roce po měsících). Provozní náklady je také vhodné pečlivě rozčlenit do kategorií (mzdové, nájmy, daně atd.). Především na počátku lze očekávat zvýšené prodejní náklady, neboť každý prodej vyžaduje více pochůzek a pracovních cest.

Plán výkazu zisku a ztrát by měl být zpracován alespoň na období tří let. Vzor plánu výkazu zisku a ztrát je uveden v tabulce č. 3. (Hisrich, Peters, 1996, s. 140-142)

Tabulka 3 – Plán výkazu zisku a ztrát (příklad)

	První rok po měsících (v tis. dolarů)											
	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI
Prodeje	40,0	50,0	60,0	80,0	80,0	80,0	90,0	95,0	95,0	100,0	110,0	115,0
Mínus náklady prodaného zboží	26,0	34,0	40,0	54,0	50,0	50,0	58,0	61,0	60,0	64,0	72,0	76,0
Provozní zisk	14,0	16,0	20,0	26,0	30,0	30,0	32,0	34,0	35,0	36,0	38,0	39,0
Provozní výdaje												
Prodejní výdaje	3,0	4,1	4,6	6,0	6,0	6,0	7,5	7,8	7,8	8,3	9,0	9,5
Inzerce	1,5	1,8	1,9	2,5	2,5	2,5	3,0	7,0	3,0	3,5	4,0	4,5
Platy a mzdy	6,5	6,5	6,8	6,8	6,8	6,8	8,0	8,0	8,0	8,3	9,5	10,0
Kancelářské zásoby	0,6	0,6	0,7	0,8	0,8	0,6	0,9	1,0	1,0	1,2	1,4	1,5
Nájmy	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	3,0	3,0
Veřejné služby	0,3	0,3	0,4	0,4	0,6	0,8	0,7	0,7	0,7	0,8	0,9	1,1
Pojištění	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,6	0,6
Daně	1,1	1,1	1,2	1,2	1,2	1,2	1,6	1,6	1,6	1,7	1,9	2,0
Úroky	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,2	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Odpisy	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3
Různé	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Celkové provozní náklady	19,8	21,2	22,4	24,5	24,8	24,8	28,6	33,4	29,4	31,1	35,3	37,2
Zisk (ztráta) před zdaněním	-5,8	-5,2	-2,4	1,5	5,2	5,2	3,4	0,6	5,6	4,9	2,7	1,8
Daně	0,0	0,0	0,0	0,75	2,6	2,6	1,7	0,3	2,8	2,45	1,35	0,9
Čistý zisk	-5,8	-5,2	-2,4	0,75	2,6	2,6	1,7	0,3	2,8	2,45	1,35	0,9

Zdroj: [Hisrich, Peters, 1996, s. 141; vlastní zpracování]

3.3.7.4 Plánování peněžních toků (cash flow)

V této části investor získá informaci, zda má v daném období podnikatelský subjekt dostatek financí na realizaci záměru. (Srpová, 2011, s. 29-30)

Pojem hotovostní toky nelze zaměňovat za pojem zisk. Zde je třeba upřesnit některé skutečnosti. Ziskem rozumíme rozdíl mezi tržbou a náklady. Hotovostní tok je pak rozdíl mezi skutečnými hotovostními příjmy a platbami. Tržba nemůže být hotovostním tokem také proto, že k platbě za výrobek nebo službu dochází v termínu stanoveném splatností faktury. Snížení hotovosti není podnikatelským nákladem, ale hotovostní splátkou jistiny. Odpisy základních prostředků nejsou vynaložením hotovosti, ale nákladem, který snižuje zisky.

Hotovostní toky jsou pro podnikatelský subjekt stěžejním problémem. Řada podniků zanikla z důvodu nedostatku hotovosti. Největší potíže při odhadu finančních toků vytváří přesné stanovení měsíčních příjmů a výdajů. Po spuštění činnosti podniku musí podnikatel tento plán revidovat a včas reagovat na případné změny. Pro jednotlivé situace může mít připraveny různé scénáře, odpovídající rozdílnému stupni úspěšnosti podniku. (Hisrich, Peters, 1996, s. 144-146)

Peněžní tok může sloužit jako ukazatel finanční stability podniku (komerční životaschopnosti), nebo k hodnocení ekonomické efektivnosti – v tomto případě je třeba oddělit investiční rozhodování od rozhodování finančního. Základní přístup k hodnocení ekonomické efektivnosti vychází z plného vlastního financování. Peněžní tok pro hodnocení ekonomické efektivnosti obsahuje investiční a provozní tok. (Fotr, Souček, 2005, s. 87)

3.3.7.5 Výpočet bodu zvratu

Bodem zvratu nazýváme množství produkce výrobku nebo služby, při němž podnik není ve ztrátě. Jedná se o takovou produkci, při které se náklady rovnají tržbám. Prostřednictvím výpočtu bodu zvratu lze například posoudit stupeň využití výrobní kapacity. Platí, že čím je bod zvratu vyšší, tím více je podnik zranitelný ve vazbě na pokles poptávky, a tím i pokles produkce. (Srpová, 2011, s. 30)

Starší odborná literatura využívá pojmu „mrtvý bod“. Analýzou mrtvého bodu lze stanovit, jaký objem výrobků nebo poskytovaných služeb musí podnik vyprodukovat pro vytvoření rovnováhy mezi poptávkou a nabídkou. Sděluje podnikateli, jaké množství musí vyrobit, aby se nenacházel ve ztrátě. Podnikatel může odhadnout skutečnost, kdy začne

vydělávat již v plánu výkazu zisku a ztrát. Nejde však o mrtvý bod, protože podnik musí plnit závazky i za další období (zbytek roku) a to bez ohledu na výši produkce. Mrtvý bod říká podnikateli, jakých tržeb musí dosáhnout, aby pokryl fixní a variabilní náklady.

K výpočtu mrtvého bodu, respektive bodu zvratu, je používán vzorec:

$$B/E (Q) = \frac{TFC}{SP-VC/unit} \quad \text{kde: } B/E = \text{mrtvý rovnovážný bod (break-even),}$$

Q = množství produktu nebo služby,
 TFC = celkové pevné náklady,
 SP = prodejní cena,
 $VC / unit$ = jsou variabilní náklady na jednotku.

(Hisrich, Peters, 1996, s. 142-144)

3.3.7.6 Hodnocení efektivnosti investice

Vyhodnocení efektivnosti investičních projektů provádíme prostřednictvím doby návratnosti, čisté současné hodnoty a vnitřního výnosového procenta. (Srpová, 2011, s. 30)

V hospodářské praxi jsou k hodnocení ekonomické efektivnosti projektu běžně využívána tato kritéria:

- ukazatel rentability,
- doba úhrady,
- kritéria založená na diskontování,
 - čistá současná hodnota,
 - index rentability,
 - vnitřní výnosové procento. (Fotr, Souček, 2005, s. 63)

Ukazatel rentability měří výkonnost kapitálu určeného k financování projektu tím, že porovnává zisk vůči vloženým prostředkům. V praxi se nejčastěji využívá:

- ROE (return of equity), tedy rentabilita vlastního kapitálu, která vyjadřuje míru zhodnocení vlastních zdrojů,
- ROA (return of assets), tedy rentabilita celkového kapitálu vyjadřující míru zhodnocení všech zdrojů (vlastních i cizích),
- ROI (return of investment), tedy rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu, který, jak již název napovídá, vyjadřuje zhodnocení pouze dlouhodobého kapitálu,

- účetní rentabilita projektu – odstraňuje drobné nedostatky výše uvedených ukazatelů, spočívající v časovém nastavení ukazatelů (např. pro daný rok nebo dané roky).

Účetní rentabilitu projektu vyjadřujeme vzorcem:

$$\text{ÚRP} = \frac{PZ}{PDM} \times 100$$

kde: ÚRP = účetní rentabilita projektu (%),
PZ = průměrná výše zisku po zdanění,
PDM = průměrná hodnota pořízeného dlouhodobého majetku.

Předností ukazatelů rentability je jistě jednoduchost a srozumitelnost, avšak nevýhodou je závislost na určitých platných pravidlech účetnictví (např. způsob odpisování). Dále ukazatele rentability nezohledňují odlišnou časovou hodnotu peněz. I přes tyto nevýhody jsou vhodným nástrojem k posouzení projektů, obzvláště pak u projektů s krátkou životností. (Fotr, Souček, 2005, s. 64-65)

Dobu úhrady lze definovat jako dobu, za kterou je možné čistými příjmy uhradit celkový investiční náklad projektu. Jednoduše řečeno, jedná se o dobu, za kterou se investorovi vrátí prostředky vložené do projektu. Vychází z peněžních toků tvořených příjmy a výdaji za celou dobu existence projektu. Její předností je opět jednoduchost a srozumitelnost výpočtu. Mezi nedostatky pak řadíme:

- absenci časového průběhu peněžního toku,
- absenci příjmů projektu po době úhrady,
- zdůrazňuje pouze rychlou finanční návratnost projektů,
- nerespektuje faktor času i riziko projektu.

Díky zmíněným nedostatkům není příliš spolehlivým kritériem, avšak lze ji využít jako doplněk pro projekty s krátkodobou životností a pro značně rizikové projekty. Své uplatnění nalezne také v oborech s vysokou konkurencí v případech, kdy firma disponuje nedostatkem finančních prostředků. (Fotr, Souček, 2005, s. 65-67)

Kritéria založená na diskontování eliminují jeden ze závažných nedostatků spojených s tzv. časovou hodnotou peněz. Mezi faktory působící na různou časovou hodnotu peněz patří především nejistota budoucích příjmů, inflace a oportunitní náklady (tj. náklady ušlé, respektive alternativní příležitosti).

Čistá současná hodnota (NPV – net present value) daného projektu odpovídá rozdílu současné hodnoty budoucích příjmů a současné hodnotě všech výdajů projektu. Čistá současná hodnota je tak rozdílem mezi současnou hodnotou očekávaného příjmu a celkovými náklady na investici. Projekt s kladnou čistou současnou hodnotou zvyšuje cenu podniku, naopak projekt se zápornou čistou současnou hodnotou ji snižuje.

Index rentability (IR) je velmi blízký čisté současné hodnotě, je však relativní povahy. Vyjadřujeme ho jako velikost současné hodnoty budoucích příjmů připadajících na jednotku investičních nákladů přepočtených na současnou hodnotu. Jestliže je současná čistá hodnota rovna nule, pak je index rentability roven jedné. V případě, že je současná čistá hodnota větší než nula, pak je index rentability větší než jedna. Projekt by tedy měl být realizován v případě, že je $IR > 1$. Index rentability je velmi žádaným v případě, že má podnik několik různých záměrů, ale pouze omezené prostředky na jejich realizaci. Díky porovnání indexů rentability může investovat efektivněji.

Vnitřní výnosové procento lze definovat jako výnosnost, kterou projekt přináší během svého života. Je ho možné vyjádřit takovou diskontní sazbou, při které je čistá současná hodnota rovna nule. Pro výpočet vnitřního výnosového procenta je vhodné využívat počítačové programy, neboť se jedná o řešení rovnice n -tého stupně, kde n je doba životnosti projektu. (Fotr, Souček, 2005, s. 67-73)

3.3.8 Definice rizik projektu

Tuto problematiku jsem již částečně zmínil v kapitole 3.3.5 (Marketingová a obchodní strategie), kde je popsána SWOT analýza.

Analýza rizik slouží zpravidla ke dvěma účelům. V prvním případě odhaduje pravděpodobnost vzniku možné rizikové situace, ve druhém připravuje opatření, která by v takovém okamžiku mohla být využita. Riziko lze definovat jako negativní odchylku od stanoveného cíle. Příčiny rizika můžeme dělit na ovlivnitelná a neovlivnitelná, na vnitřní a vnější. Dále je lze dělit podle věcné povahy (technická, výrobní, tržní, finanční, politická atd.).

Analýzu rizik lze provádět prostřednictvím expertního hodnocení nebo analýzy citlivosti. V případě expertního hodnocení postupujeme odborným odhadem významnosti rizik vzhledem ke stanoveným cílům. Při analýze citlivosti porovnáváme faktory ovlivňující

hospodářský výsledek. Jedná se o ukazatele, které expertní hodnocení označilo jako významné. Analýzou citlivosti pak tato rizika zpřesňujeme.

Na základě analýzy rizik jsou stanovena odpovídající opatření pro jejich snížení, k nimž nejčastěji patří diverzifikace, dělení rizika, transfer rizika na jiné subjekty, pojištění, etapizace projektu atd. (Srpová, 2011, s. 31-33)

4 Vlastní práce

V této části diplomové práce je zpracován podnikatelský plán jezdecké stáje. V návrhu podnikatelského plánu není zpracován jeho obsah, aby nedocházelo k záměně obsahu diplomové práce a podnikatelského plánu.

4.1 Titulní list

Název subjektu v registru České jezdecké federace: Jezdecká stáj Huškovi

Název podnikatelského subjektu: Bc. Ivan Hušek

Sídlo společnosti: Černilov, Újezd 88, 500 03 Hradec Králové

Telefon: +420 728 919 050

E-mail: info@jshusek.cz

Webové stránky: www.jshusek.cz

Právní forma: živnostenský list

IČO: 01043048

DIČ: CZ8212103251

Bankovní spojení: 123456789/9876

Předmět podnikání: ustájení koní, výcvik koní a jezdců, jezdecký kroužek, půjčovna jezdeckých potřeb a přepravníku pro koně včetně automobilu

Financování: základní kapitál tvoří peněžitý vklad 200.000 Kč a úvěr ve výši 300.000 Kč

Zpracoval: Bc. Ivan Hušek

Verze: 1.1

Účel zpracování verze: diplomová práce studenta s výhledem dalšího rozpracování a realizace v roce 2022

4.2 Základní informace o podnikatelském plánu a podnikatelském záměru

4.2.1 Základní informace o podnikatelském plánu

Účelem zpracování tohoto podnikatelského plánu je ověření ekonomické návratnosti investovaných finančních prostředků uvažovaného podnikatelského záměru. Podmínkou pro zpracování verze 1.2, která bude sloužit při oslovování případných investorů pro další rozvoj podnikatelského záměru, je získání přesvědčivých argumentů, které potvrdí zpracovateli, že je podnikatelský záměr budoucími klienty žádaný.

4.2.2 Základní informace o podnikatelském záměru

Předmětem podnikatelského záměru je poskytování služeb jezdcům a majitelům koní v blízkém okolí obce Černilov. Uvedená lokalita je bydlištěm zpracovatele podnikatelského plánu, proto při jeho vytváření lze vycházet mimo jiné i z dokonalé znalosti místního prostředí. Podnikatelský záměr bude realizován přímo ve stávajících podmínkách zpracovatele.

Podnikatel předpokládá poskytování služeb v oblasti ustájení a výcviku koní a jezdců. Svě klienty chce zaujmout především pestrým mixem nabízených služeb, k nimž patří mj. pořádání příměstských táborů, vyjížděky do přírody, projížďky na koňském povozu či stále žádanou výuku jízdy na koni. Pro výcvik koní a možnou účast na závodech chce podnikatel poskytovat další související služby, především pak pronájem přepravníku na koně.

V rámci tržního prostředí se podnikatel zaměří jak na klienty, kteří již mají v oblasti jezdeckví zkušenosti a hledají stáj, kde by se mohli dále připravovat, tak i na začátečníky (dospělé i děti), kteří uvažují o výuce jezdeckví a nedisponují žádnými zkušenostmi ani zázemím. Budoucí zákazníky chce stáj získávat napříč věkovými kategoriemi. První cílovou skupinu by tak měli tvořit začínající jezdci, kteří po základním výcviku jezdeckví chtějí využívat i další služby poskytované jezdeckou stájí. Druhou cílovou skupinou jsou zkušení jezdci, kteří využijí nabízené služby od počátku v širším rozsahu. Výuka bude realizována jak v anglickém, tak i westernovém stylu, který je v současné době na vzestupu. Výuku povede kvalifikovaný trenér.

Své klienty chce nová stáj oslovit především kontaktním marketingem a reklamou orientovanou na blízké okolí obce Černilov. Vhodným umístěním reklamy je například vývěska s nabídkou kroužků v místní základní a mateřské škole či lokální tisk Zpravodaj Černilovsko, který je vydáván pro členské obce Svazku obcí Mikroregionu Černilovsko a jejich místní části. Na území města Hradce Králové bude reklama umístěna na vývěsky komisí místních samospráv a do základních škol na vývěsky kroužků. Další propagace proběhne prostřednictvím sociálních sítí – především facebookových komunitních skupin sdružujících jezdce v dosahu obce Černilov. Neméně významné jsou také reference spokojených klientů, neboť osobní doporučení je velmi efektivní reklamou.

4.3 Informace o podnikatelském subjektu

4.3.1 Základní informace o subjektu, vize a cíle

Jezdecká stáj Hušek bude provozována fyzickou osobou Bc. Ivan Hušek na základě příslušného živnostenského oprávnění v souladu se zákonem č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. V počáteční fázi podnikání většinu poskytovaných služeb realizují osobně, a dále pak prostřednictvím outsourcingu dílčích služeb (především výstavba atd.).

Posláním jezdecké stáje je především poskytnutí kvalitního jezdeckého zázemí v rodinných podmínkách za účelem volnočasového i sportovního vyžití. Služby jsou nastaveny takovým způsobem, aby zajistily pocit (emoci) bezpečného a především klidného prostředí pro provozování klientem vybrané služby (činnost). Motto podnikatelského subjektu lze definovat jako: „Koně, kteří poskytují radost a aktivní odpočinek v české krajině.“

Vizí jezdecké stáje je především trvalý rozvoj, budovaný na základě stabilních vztahů s klienty a reagující na jejich měnící se potřeby.

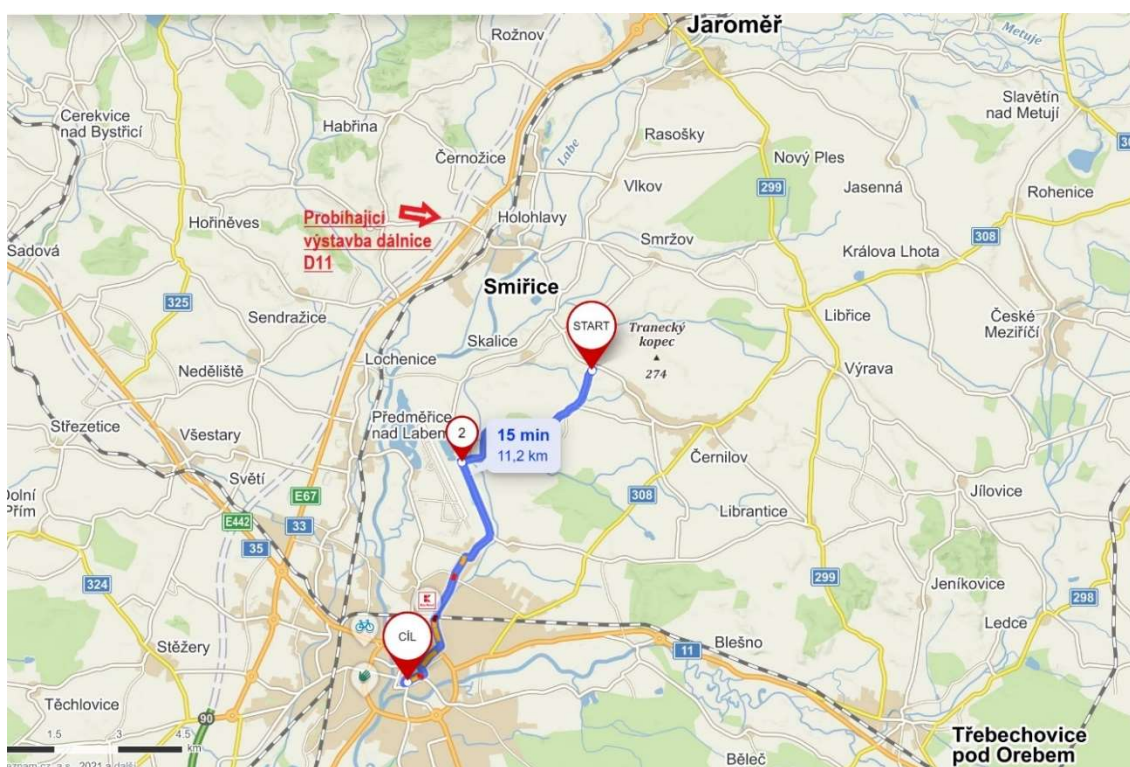
Cílem jezdecké stáje je specializace poskytovaných služeb, která jí zajistí stabilní klientelu a zaplní stávající tržní mezeru. Kvalitou poskytovaných služeb chce jezdecká stáj v prvních dvou letech dosáhnout takových příjmů, které pokryjí náklady na provoz a zajistí i její trvalý rozvoj. Ten by se měl projevit ve zdokonalování poskytovaných služeb i dostupného zázemí, ale také ve zvyšování odborných znalostí majitele i jeho dcer a při reprezentování stáje v jezdeckých soutěžích.

4.3.2 Údaje o provozovateli podnikatelského subjektu

Název podnikatelského subjektu vznikl sloučením příjmení rodiny majitele a předmětu podnikatelského záměru. Na základě této úvahy volím název Jezdecká stáj Huškovi, který využiji při registraci na České jezdecké federaci (ČJF), a dále pro marketingové účely pod zkratkou JS Huškovi.

Pro založení podnikatelského subjektu volím formu registrace fyzické osoby na příslušném živnostenském úřadu podle zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Jezdecká stáj využije stávající rodinné prostory a techniku. Obec Černilov blízce sousedí s krajským městem Hradec Králové a městem Smiřice (cca 5 tis. obyvatel). Dopravní obslužnost zajišťuje regionální autobusová doprava na trase Hradec Králové-Jaroměř (zastávka cca 3 minuty od stáje), v čemž spatřuji značný potenciál. V areálu jezdecké stáje je zákazníkům k dispozici parkovací plocha.

Obrázek 3 – Lokalita jezdecké stáje



Zdroj: [Mapy.CZ; vlastní zpracování]

Rodina Huškových disponuje pěti boxy pro koně a plochou vhodnou ke stavbě celoročního přístřešku pro volné ustájení (pro cca 5 koní). Nyní zde chováme 3 koně (dva plemene Appaloosa a jednoho Českého sportovního pony). Dále vlastníme pozemky o ploše

5 ha určené pro výstavbu pastvin, přímo sousedící s uvedenými boxy pro koně. Jezdecká stáj bude mít navíc pronajaty pozemky o ploše 7 ha s trvalým travním porostem pro vlastní produkci sena. Mezi technické vybavení patří automobil Volkswagen Transporter, bubnová rotační sekačka, obraceč a nahrnovač sena. Dále pro svoji činnost využívám zařízení traktor Zetor 6245, malotraktor Kubota GL 280 s čelním nakladačem a vlek traktorový o nosnosti 5 t, který je majetkem jednoho z členů rodiny.

JS Huškovi tedy plánuje ustájení koní v 5 boxech o rozměru 3,5 x 3,5 metrů a dále volné ustájení pro 5 koní v celoročním přístřešku na okraji pastviny. V zimních měsících využijí koně přístup na zpevněné plochy, které budou předmětem jedné z prvních investic. Samozřejmostí je instalace nezamrzajícího napájecího systému pro odpovídající napájení vodou, dále příkrmíště na seno a držák obsahující minerální liz. V těchto prostorách budou ustájeni 3 koně vlastní a 7 koní klientů. V případě naplnění kapacity dojde k jednání s vlastníky sousedních pozemků a případnému rozšíření pastvin a ustájovací kapacity.

Zázemí pro jezdce a další klienty tvoří objekt v minulosti sloužící jako výmínek na statku. Uvedené prostory disponují kuchyňkou, sociálním zařízením, skladem pro zřízení sedlovny a obytnou vytápěnou místností, kterou využijí jezdci jako šatnu. Klienti budou mít k dispozici travnatou jízďárnu o rozloze 25 x 50 metrů včetně potřebného materiálu (skokový materiál, pomůcky pro práci s koněm ze země). Dále je v plánu výstavba pískové nekryté kruhové jízďárny o průměru 18 metrů.

S ohledem na rodinné podmínky bude areál přístupný po dobu 24 h a 7 dnů v týdnu. I díky tomu naplním motto: „Koně, kteří poskytují radost a aktivní odpočinek v české krajině.“

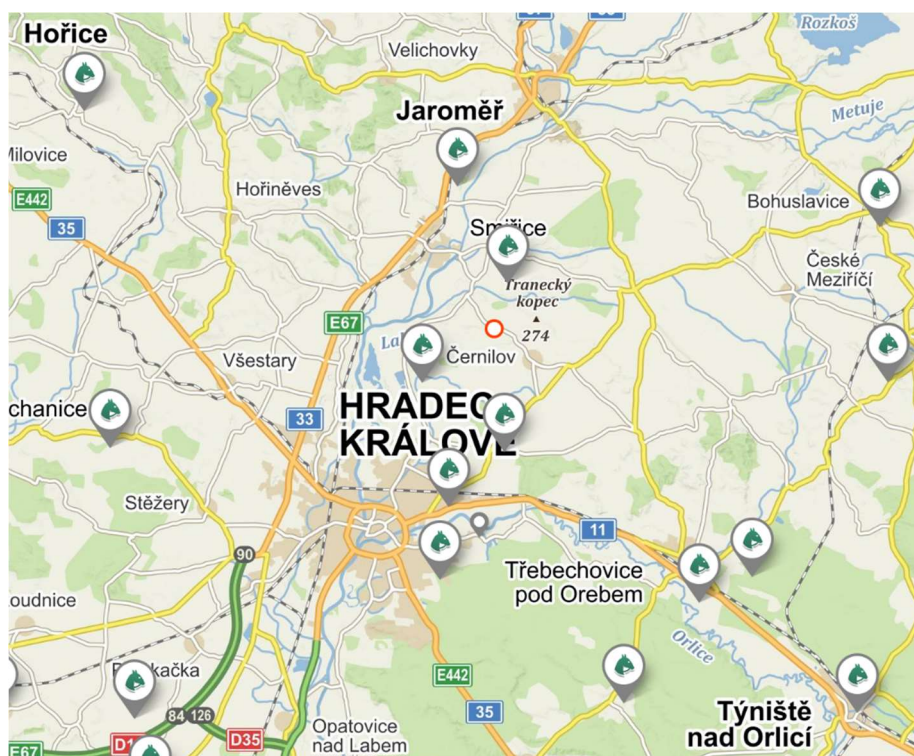
4.4 Analýza trhu

V této části je charakterizován trh, v jehož rámci má jezdecká stáj působit, včetně vymezení jeho velikosti a počtu klientů. Analyzuji zde vnitřní a vnější prostředí působící na nově vznikající subjekt. V první části průzkumu trhu je provedena pre-analýza, zaměřená na nejbližší konkurenci. Vyhodnocuji zde parametry služeb poskytovaných hlavními konkurenty. Dále jsem provedl situační analýzu v oblasti externí (makrookolí i mikrookolí) i interní a analýzu metodou SWOT.

4.4.1 Pre-analýza potenciálního trhu

Jezdecká stáj Huškovi je situována do samého středu trojúhelníku tvořeného krajskou metropolí Hradec Králové a městy Třebechovice pod Orebem a Jaroměř. Na okraji této lokality dále leží město Smiřice. Také samotná obec Černilov se svými 2.389 obyvateli (údaj k 31.12.2020) skýtá značný potenciál v oblasti poptávky po nabízených službách.

Obrázek 4 – Mapa poskytovatelů jezdeckých služeb



Zdroj: [Mapy.CZ; vlastní zpracování]

Jezdecká stáj Huškovi očekává, že její služby využijí jak stálí klienti, tak i klienti nestálí a nahodilí zákazníci. Tyto tři typy klientů definují následovně:

- Stálým klientem je zákazník, který využívá služby pravidelně, tedy alespoň jednou týdně v rámci celého roku. Stálý klient je pro jezdeckou stáj přínosný jak z důvodu výše zisku, tak i stability příjmů. Cílem jezdecké stáje je do dvou let od zahájení činnosti vyhledání alespoň deseti stálých klientů.
- Nestálý klient je zákazník, který z různých důvodů vyhledává služby pouze v některém období. Zde je nutné identifikovat příčinu a připravit vhodnou strategii, abychom nestálého klienta přesunuli do kategorie stálého. Nestálost může být způsobena například nepříznivými podmínkami v jistém ročním období atd.

- Nahodilý klient je zákazník, který bývá osloven především vhodnou reklamou. Do této kategorie patří především klienti, kteří se nezajímají aktivně o jezdeckví nebo turisté a návštěvníci vybrané lokality.

Konkurenci lze rozdělit na hlavní a vedlejší s ohledem na výše popsany trojúhelník tvořený blízkými městy. Vně uvedeného trojúhelníku působí několik subjektů, které je vhodné monitorovat, ale není nutné jejich služby blíže analyzovat.

Uvnitř trojúhelníku působí hlavní konkurenti, jejichž činnost je nutné blíže prozkoumat za účelem posouzení vlastní konkurenceschopnosti a stanovení pozice na trhu. Tyto subjekty jsou uvedeny na obrázku č. 8 i s porovnáním jejich základních parametrů.

Tabulka 4 – Přehled hlavních konkurentů

Název subjektu	Zápis v registru České jezdecké federace (ČJF)	Pokytování jezdeckých služeb široké veřejnosti (tj. mimo sportovní účely)	Elektronická prezentace subjektu (WS - webové stránky, FB - Facebook)	Ceník služeb	Poznámka
Jezdecký klub Černožice z.s.	ANO	NE	NE	není dostupný	zaměřen na sport a členy klubu
JK Chrysos	ANO	NE	NE	není dostupný	zaměřen na sport a členy klubu
Jezdecký klub K+K Vlkov	ANO	ANO	ANO (FB)	není dostupný	zaměřen na sport a členy klubu
Sportovní klub Skalice	ANO	NE	NE	není dostupný	zaměřen na sport a členy klubu
Statek Hubíles	NE	ANO	ANO (WS + FB)	ANO (WS)	
Stáj Giesel (Sýkorová)	ANO	ANO	ANO (WS + FB)	ANO (WS)	
Jezdecká školka - Zora Kočí	ANO	ANO	ANO (WS + FB)	ANO (WS)	
Ranč Orlice	ANO	ANO	ANO (WS + FB)	ANO (WS)	
Lesní statek Bědovice	NE	ANO	ANO (WS + FB)	ANO (WS)	
Jezdecké centrum Rusek	ANO	ANO	ANO (FB)	není dostupný	zaměřen na sport a členy klubu
Stáj Sarago	NE	ANO	ANO (FB)	není dostupný	
EQUICENTRUM - Jaroměř	ANO	ANO	ANO (WS + FB)	není dostupný	zaměřen na sport a členy klubu

Zdroj: [Firmy.CZ; ČJF; vlastní zpracování]

Z přehledu lze odvodit hlavní konkurenty v rámci stanoveného trhu. V tabulce jsou barevně zvýrazněni. Vybrány jsou subjekty poskytující jezdecké služby široké veřejnosti jak formou jezdeckého oddílu, tak i zájmovou formou, kdy subjekt není zapsán v registru České jezdecké federace. Služby těchto subjektů jsou dále porovnány v následující tabulce č. 5.

Tabulka 5 – Přehled služeb poskytovaných hlavními konkurenty

Název subjektu	Příměstský tábor (Po-Pá)	Ceník služeb				Poznámka	Zdroj informací
		Jezdecký výcvik (1h)	Vyjíždka (1h)	Ustájení box (1 měsíc)	Ustájení přístřešek (1 měsíc)		
Statek Hubíles	nenabízí	400 Kč	400 Kč	6 000 Kč	2 600 Kč	poskytuje ubytování	https://www.statekhubiles.cz
Stáj Giesel (Sýkorová)	nenabízí	500 Kč	nenabízí	nenabízí	nenabízí	trénuje metodou Franklin Balls (650 Kč/h)	https://www.stajsykorova.cz
Jezdecká školka - Z. Kočí	3 200 Kč	400 Kč	350 Kč	plná kapacita	nenabízí	především výcvik dětí	https://www.jezdecka-skolka.cz
Ranč Orlice	nenabízí	590 Kč	450 Kč	plná kapacita	plná kapacita	poskytuje ubytování	http://www.ranc-orlice.cz
Lesní statek Bědovice	nenabízí	300 Kč	nenabízí	plná kapacita	plná kapacita		https://lesnystatek.jex.cz/
Stáj Sarago	2 500 Kč	350 Kč	350 Kč	4 000 Kč	2 500 Kč	především výcvik dětí	https://stajsarago.wixsite.com

Zdroj: [internetové stránky subjektu viz tabulka; vlastní zpracování]

Na základě výše uvedeného porovnání a prostudování uvedených zdrojů je patrný velký potenciál v oblasti pořádání příměstských táborů a ustájení koní. Jezdecký výcvik probíhá ve většině případů v anglickém stylu, výjimkou je pouze Ranč Orlice, který poskytuje i výcvik westernového způsobu ježdění, o které je podle mých zkušeností vzrůstající zájem. V nabídce konkurence úplně chybí poskytování jízd na koňském povozu a pronájem přepravníku na koně, který uvítají klienti se zájmem o účast na závodech.

Provedenou pre-analýzou jsou identifikovány konkurenční subjekty působící na nově vznikající jezdeckou stáj. Jezdecká stáj Huškovi by se na základě provedené pre-analýzy měla orientovat na ustájení omezeného počtu koní i na výcvik jezdců, kde lze předpokládat potenciál v oblasti westernového ježdění. Zájem bude i o jízdu na koňském povozu a pronájem přepravníku na koně, případně o poskytování dopravy koní.

4.4.2 Externí analýza

Externí analýza nám, jak je uvedeno v kapitolách teoretického východiska, identifikuje hrozby a příležitosti podnikatelského subjektu – jednoduše řečeno odhaluje a objasňuje vlivy vnějšího prostředí. V následujících kapitolách 4.4.2.1 a 4.4.2.2 je posouzeno makrookolí a mikrookolí nově vznikající Jezdecké stáje Huškovi.

4.4.2.1 Analýza makrookolí

S ohledem na rozsah podnikatelského záměru a jeho zaměření není provedeno hodnocení makroekonomického a politického prostředí, stejně tak není provedena analýza světového okolí. Tyto oblasti zjevně příliš neovlivňují vznik uvedené jezdecké stáje, pokud v nich nedojde k zásadním změnám (například výjimečně vysoká inflace apod.).

Vývoj v oblasti sociálního a demografického prostředí dopadá na jezdeckou stáj o něco výrazněji. V současné době je patrný nárůst zájmu o individuální sporty jak na profesionální, tak i amatérské úrovni. Zvyšující se psychická zátěž, způsobující stresové stavy, vede k tomu, že lidé stále častěji vyhledávají zdravý a aktivní způsob trávení volného času, prostřednictvím kterého čerpají novou energii. Také rodiče mají snahu zajistit pro své děti aktivity v čistém a zdravém prostředí. Tento poznatek lze aplikovat i na poskytování služeb jezdecké stáje, neboť trávení volného času v přírodě mezi koňmi jistě tyto potřeby naplňuje. Z pohledu ukazatele demografického prostředí bude jezdecká stáj nabízet své služby klientům z krajského města Hradec Králové, na jehož území žije 92.683 obyvatel, dále pak klientům z města Jaroměř s 12.324 obyvateli, Třebechovic pod Orebem s 5.716 obyvateli a Smiřic s 2.927 obyvateli (údaje zveřejněné ČSÚ k 1. 1. 2021) a v neposlední řadě i klientům z obce Černilov, která disponuje mateřskou a základní školou sloužící také dětem z okolních obcí.

V oblasti ustájení a péče o koně zaznamenaly v posledních letech velmi výrazný posun technologie vedoucí k profesionálnějšímu přístupu. Tzv. welfare zvířat ovlivňuje například způsob krmení. Chovatelé k senu a minerálnímu lizu již zcela běžně přidávají další krmné doplňky v podobě granulí, müsli nebo bylinných přípravků. Změny doznal i přístup k ustájení. Mnozí majitelé koní se přiklánějí k chovu v přirozených podmínkách, proto je v poslední době hojně využíváno volné pastevní ustájení, tzv. 24/7, v němž mají koně přístup na pastvinu nebo zimoviště po celý den. V případě boxového ustájení jsou boxy standardně vybaveny vyhřívanými napáječkami, žlabem i jeslemi na krmivo a podlahou s gumovou matrací. Na provoz jezdeckých stájí mají nové technologie značný vliv, neboť šetří náklady, usnadňují práci a poskytují lepší komfort koním.

Také legislativní prostředí významně ovlivňuje fungování jezdecké stáje, konkrétně ekonomickou oblast (např. vedení účetnictví), personální (např. zaměstnání dalších pracovníků) a v neposlední řadě i chov koní. Jezdecká stáj musí být provozována v souladu se zákonem č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník, a v našem případě i zákonem

č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání. Dále jsou uvedeny předpisy, které musí Jezdecká stáj Huškovi také dodržovat:

- zákon č. 246/1992 Sb., na ochranu zvířat,
- zákon č. 166/1999 Sb., o veterinární péči,
- zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce,
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění,
- zákon č. 133/1985 Sb., o požární ochraně.

4.4.2.2 Analýza mikrookolí (Porterův model pěti sil)

Riziko vzniku dalších potenciálních konkurentů není příliš pravděpodobné. Nová jezdecká stáj musí disponovat dostatečným zázemím v podobě odpovídajícího objektu a především zemědělskými pozemky, které by využívala jako pastviny, případně louky k vlastní produkci sena. Ve vybrané lokalitě působí řada zemědělských subjektů a zajištění odpovídajících pozemků je tak velmi obtížné.

Vzájemné působení (rivalita) mezi stávajícími konkurenty je již popsána v kapitole 4.4.1 Pre-analýza potenciálního trhu. Na nově vznikající Jezdeckou stáj Huškovi bude působit především 6 subjektů poskytujících služby ve vybrané lokalitě. Některé z nich však neposkytují služby komplexní, jak je chce nabízet Jezdecká stáj Huškovi. Dále vnímám u některých subjektů nedostatečnou marketingovou prezentaci poskytovaných služeb. V rámci pre-analýzy jsem zjistil, že nemají dostatečně aktualizované informace na internetových stránkách a na sociální síti Facebook, což je v dnešní době, kdy si klienti vyhledávají informace online, značně znevýhodňuje. Osobně vnímám jako perspektivní zapsat jezdeckou stáj i do registru České jezdecké federace.

Tržní síla zákazníků je jistě velmi významným faktorem. Zajištění služeb jezdcům a majitelům koní patří k poměrně nákladným záležitostem. Pro řadu klientů je jedním z nejdůležitějších kritérií při výběru stáje cena poskytovaných služeb. Tuto možnou nevýhodu eliminují především emoční faktory, jakými jsou spokojenost se službami, dojem profesionality a kvalifikovanosti personálu (majitele), bezpečí a pohoda koně i jezdce a neustálé zkvalitňování nabízených služeb. Pozitivní emoce mohou klienta přesvědčit k objednání „dražší“ služby na úkor „levnější“ konkurenční nabídky.

Tržní síla dodavatelů není ve vazbě na náš nový jezdecký klub výrazná. Ve výrobě sena bude stáj soběstačná. V oblasti nákupu podestýlky (piliny, sláma) a ovsu, ječmene, minerálního lizu, granulí a dalších krmných produktů existuje ve vybrané lokalitě vítaná konkurence. Díky tomu nelze očekávat skokový nárůst cen dodávaných produktů, obdobně, jako tomu bylo v minulosti u dodávek sena. Klienti musí mít navíc možnost zajištění vlastního krmného produktu, kdy poskytovatel stáje zajistí pouze podání krmné dávky jejich koni.

Hrozba substitučních produktů se v tomto ohledu mírně kryje s rizikem vstupu potenciálního konkurenta. Substituční produkt může být realizován například ustájením koně klienta ve vlastních podmínkách. Zde je však hrozba spíše minimální. Klient by tak ušetřil finanční prostředky na úkor každodenní práce, ubírající čas pro samotné ježdění. Navíc by chovatel neměl mít ustájeného pouze jednoho koně (strádal by). Dalším substitutem může být i jiný individuální sport nebo chovatelská činnost, ale jízda na koni se pro nadšené klienty zdá být nepostradatelnou, až návykovou záležitostí.

4.4.3 Interní analýza

Interní analýza identifikuje vlastní zdroje podniku a vytváří podnikateli přehled o majetku (technologie, stroj, zařízení, licence) a schopnostech (znalosti, dovednosti). V této části analyzují finanční a lidské zdroje, hmotný a nehmotný majetek.

Na provozování Jezdecké stáje Huškovi je alokován kapitál ve výši 200.000 Kč z vlastních úspor majitele. Dále využije jezdecká stáj úvěr od Monety Money Bank ve výši 300.000 Kč. V příloze podnikatelského plánu jsou k němu uvedeny bližší informace.

V oblasti hmotného majetku disponuje jezdecká stáj vlastními pozemky o výměře 5 ha, pěti boxy pro koně, třemi koňmi (plemeno Appaloosa a Český sportovní pony) a tímto vybavením: notebook, automobil Volkswagen Transporter, bubnová rotační sekačka, obraceč a nahrnovač sena.

Mezi nehmotné zdroje (majetek) jezdecké stáje bude patřit především softwarové vybavení instalované na notebooku (MS Windows, balíček programů Microsoft office, vlastní evidence chovaných zvířat) a také vlastní webové stránky.

V oblasti lidských zdrojů je provoz závislý přímo na mé osobě a rodině. V rámci rodiny vnímám dostatečný potenciál, kdy osobně budu plnit jak administrativní funkci, tak i funkci spočívající v péči o koně. Tyto činnosti se mnou sdílí manželka a existuje zde výhled

zapojení starší dcery v horizontu cca 5 let. Bratr je vyučený opravář zemědělských strojů a pracuje na plný úvazek v nedalekém zemědělském družstvu. Již nyní řeší technickou správu strojního vybavení a pomáhá při výrobě sena.

4.4.4 SWOT analýza

Prostřednictvím metody SWOT, která je obvykle využívána pro zpracování situační analýzy, jsem vytvořil přehled silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb podnikatelského záměru.

Tabulka 6 – SWOT analýza Jezdecké stáje Huškovi

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Prostory pro ustájení koní. ➤ Dostupnost pastvin na vlastních pozemcích. ➤ Soběstačnost v zásobách sena. ➤ Individuální přístup v poskytovaných službách. ➤ Zázemí pro jezdce (i v době nepříznivého počasí). ➤ Individuální přístup ke krmení koní i související péči (lonžování, dekování, čištění) o koně. ➤ Kvalifikovaný trenér v místě ustájení. ➤ Neomezená provozní doba. ➤ Pronájem přepravníku pro koně. ➤ Doprava koní na závody (vlastním vozidlem podnikatele). ➤ Dostupnost podkovářských prací stávajícím dodavatelem. ➤ Dostupnost veterinární péče stávajícím dodavatelem. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nový podnikatelský subjekt bez tradice. ➤ Absence tréninkových ploch vhodných pro nepříznivé roční období (chybí hala, písková jízdárna a kruhová jízdárna). ➤ Nízká návštěvnost v období nepříznivého počasí v důsledku absence vhodných tréninkových ploch. ➤ Absence ubytování a stravování pro klienty (jezdce i ostatní zákazníky).
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rostoucí zájem o jezdeckví. ➤ Nedostatečné kapacity služeb poskytovaných v okolí. ➤ Výstavba tréninkových ploch vhodných pro trénink v nepříznivém ročním období. ➤ Výstavba ubytovacích kapacit v prostoru bývalého statku (oprava č.p. 17). ➤ Vybudování dobrého jména pro budoucí generaci (pro dcery majitele). ➤ Výuka budoucí generace v podnikatelských dovednostech a péči o koně (dcery majitele). 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dlouhodobá pracovní neschopnost podnikatele a jeho rodinných příslušníků. ➤ Úrazy koní. ➤ Úrazy jezdců. ➤ Škody způsobené koňmi včetně škod na cizím majetku v případě útěku. ➤ Nedostatek klientů. ➤ Ztráta zájmu o jezdeckví a pobyt na „zdravém vzduchu“..

Zdroj: [vlastní zpracování]

4.5 Marketingová a obchodní strategie

Navrhovaná marketingová strategie vychází z nástroje marketingového mixu označovaného jako 4P, který je podrobně popsán v kapitole č. 3.3.5 Marketingová a obchodní strategie. Jedná se o klasický nástroj pro stanovení marketingového mixu, který je pro účely návrhu jezdecké stáje plně dostačující.

4.5.1 Poskytované služby (produkty)

Jezdecká stáj Huškovi bude nabízet tyto služby:

- výcvik jezdců,
- výcvik koní,
- jezdecký kroužek,
- příměstské tábory,
- projížďky na koni v přírodě,
- projížďky na koňském povozu,
- ustájení koní,
- pronájem přepravníku na koně,
- pronájem automobilu Volkswagen Transporter,
- dopravu koní na závody a pro další účely sjednané s klientem.

Pro přehlednost jsou jednotlivé služby níže specifikovány. Popis služeb definuje jejich základní parametry, zahrnuté v ceně, a dále uvádí i služby poskytované za příplatek.

Výcvik jezdců

- individuální výcvik jezdců ve westernovém nebo anglickém stylu ježdění,
- výcvik jezdců začátečnicků i pokročilých všech věkových kategorií,
- výcvik začátečnicků na lonži ve všech chodech (krok, klus, cval),
- výcvik na jízdárně i mimo ni (například ve volném neohraničeném prostoru – na louce),
- příprava pokročilých jezdců na westernové nebo skokové závody.

Výcvik koní

- základní práce ze země od hříbete po dospělé koně,
- obsedání koní,
- příprava koní na závody a výkonnostní zkoušky (práce ze země i sedla),
- zapřahání koní.

Jezdecký kroužek

- jezdecký kroužek pro děti bude připraven vždy na 90 minut,
- skupiny budou rozděleny dle výkonnosti na začátečníky a pokročilé,
- kapacita 4 děti v jednom termínu (v rámci 90 minut),
- kroužek bude provozován na dvou koních, děti utvoří dvojice a připraví koně (čistění, sedláni, lonžování),
- následně odjezdí děti základní cviky v sedle v případě začátečníků, pro pokročilé jezdce bude připravena úloha ve westernovém, případně anglickém stylu ježdění (např. skoky).

Příměstské tábory

- základem je výuka dětí v oblasti chovu koní, především seznámení s pracovními povinnostmi chovatele,
- samozřejmostí je i výcvik jízdy na koni,
- doplňkový program bude měněn z důvodu atraktivity (sportovní aktivity, soutěže, malování atd.),
- turnus bude mít obvykle délku jednoho pracovního týdne v období prázdnin, denní provozní doba tábora je od 7:30 do 16:30,
- v ceně je oběd a pitný režim,
- maximální kapacita je stanovena na 10 dětí.

Projížďky na koni v přírodě

- pokročilým a ověřeným jezdci bude umožněna zápůjčka koně včetně vybavení pro projížďku do přírody bez účasti provozovatele,
- začátečníkům (především dětem) bude umožněna projížďka na koni s vodičem.

Projížďka na koňském povozu

- tato služba je určena především rodinám s malými dětmi (do 12 let),
- poskytována bude jak v místě stáje, tak i v okolí do 5 km od stáje,

- maximální rozsah služby je 120 minut (včetně dojezdu na místo zahájení služby).

Ustájení koní

- ustájení v boxu o rozměru 3,5 x 3,5 metru, případně volné ustájení (24/7) v přístřešku na louce,
- trvalý přístup k vodě a minerálnímu lizu,
- krmení senem – v boxu 2x denně, ve volném ustájení formou příkrmiště a trvalého přístupu k senu (zakrytému sítí),
- přístup na pastviny (vyjma nepříznivého počasí a s ohledem na zachování kvality pastvin),
- denní úklid boxů a podestýlání koní (piliny, sláma, možnost zajištění i hypoalergenních a speciálních podestýlek dle přání klienta),
- přístup klienta na jízdárnu, do sedlovny a zázemí pro jezdce,
- výběrové služby za příplatek k ceně ustájení (individuálně po dohodě s klientem): dekování, čištění koní, praní podsedlových dek, občerstvení jezdců v zázemí, krmení dalšími doplňky na přání majitele, zajištění zdravotní péče (veterinář, zubař) a podkovářských prací.

Pronájem přepravníku na koně

- pouze pro koně ustájené v jezdecké stáji,
- pouze osobám s platným řidičským průkazem a odpovídající skupinou,
- pro zápůjčky bude vytvořen sdílený kalendář a nastaven schvalovací proces zápůjčky majitelem stáje.

Pronájem automobilu Volkswagen Transporter

- pouze pro koně ustájené v jezdecké stáji,
- pouze osobám s platným řidičským průkazem a odpovídající skupinou,
- pro zápůjčky bude vytvořen sdílený kalendář a nastaven schvalovací proces zápůjčky majitelem stáje.

Doprava koní na závody a pro další účely sjednané s klientem

- pouze pro koně ustájené v jezdecké stáji.

4.5.2 Cena

Níže uvedený ceník (obr. č. 11) vychází z cenové politiky maximalizace zisku s přihlédnutím ke konkurenceschopnosti vůči hlavním konkurentům uvedeným v kapitole č. 4.4.1 Pre-analýza potenciálního trhu. Objem produkce poskytovaných služeb je ovlivněn především časovými možnostmi mými a členů mé rodiny. Maximální časovou dispozici lze definovat jako 6 hodin práce denně v pracovním týdnu a 8 hodin práce denně o víkendu. Z pohledu životního cyklu projektu nebude docházet k výrazným změnám v rozsahu poskytovaných služeb v průběhu realizace podnikatelského záměru. Může však nastat útlum některé z uvedených služeb v souvislosti se změnou poptávky na straně klientů, která může být vyvolána ekonomickými, sociálními, případně technickými (technologie a změna trendů) faktory.

Tabulka 7 – Ceník služeb jezdecké stáje

<u>Služba</u>	<u>Cena</u>	<u>Rozsah</u>	<u>Poznámka</u>
Výcvik jezdců	400 Kč	60 minut	
Výcvik koní	400 Kč	60 minut	
Jezdecký kroužek	200 Kč	90 minut	
Příměstský tábor	3 500 Kč	turnus	
Projíždka na koni v přírodě	400 Kč	60 minut	
Projíždka na koňském povozu	500 Kč	60 minut	maximální délka služby 120 minut
Ustájení koní volné	2 500 Kč	1 měsíc	
Ustájení koní box	5 000 Kč	1 měsíc	
Pronájem přepravníku na koně	500 Kč	1 den	
Pronájem automobilu	10 Kč	km	minimální cena za výjezd 1 000 Kč
Doprava koní	14 Kč	km	minimální cena za výjezd 1 000 Kč, čekací doba 100 Kč

Zdroj: [vlastní zpracování]

4.5.3 Distribuce

Většina služeb bude poskytována (zahájena) v prostředí jezdecké stáje v lokalitě obce Černilov, respektive její místní části Újezd. Pouze jízda na koňském povozu může být realizována v klientem požadovaném místě vzdáleném do 5 km od stáje. Rezervace služeb bude probíhat telefonicky, e-mailem, prostřednictvím Facebooku a aplikace Messenger. Pro stálé zákazníky také připravím sdílený elektronický kalendář od společnosti Google,

kde si mohou rezervovat vybranou službu a tuto objednávku potvrdím osobně. Klienti do 18 let musí předložit přihlášku vyplněnou zákonným zástupcem.

4.5.4 Propagace

S ohledem na lokální působení jezdecké stáje zaměřím propagaci na blízké okolí. Jedná se především o inzerci v mikroregionu Černilovsko, dále pak oslovení klientů v Hradci Králové, Smiřicích, Třebechovicích pod Orebem a Jaroměři. Propagaci realizuji prostřednictvím:

- reklamy (letáky, plakáty, inzerce v tisku, webové stránky, profil na sociální síti Facebook, plošná reklama na vozidle a přepravníku na koně),
- public relations (vztahy s veřejností), kdy jezdecká stáj poskytne své služby bezplatně potenciálním klientům v rámci společenské akce v lokalitě mikroregionu.

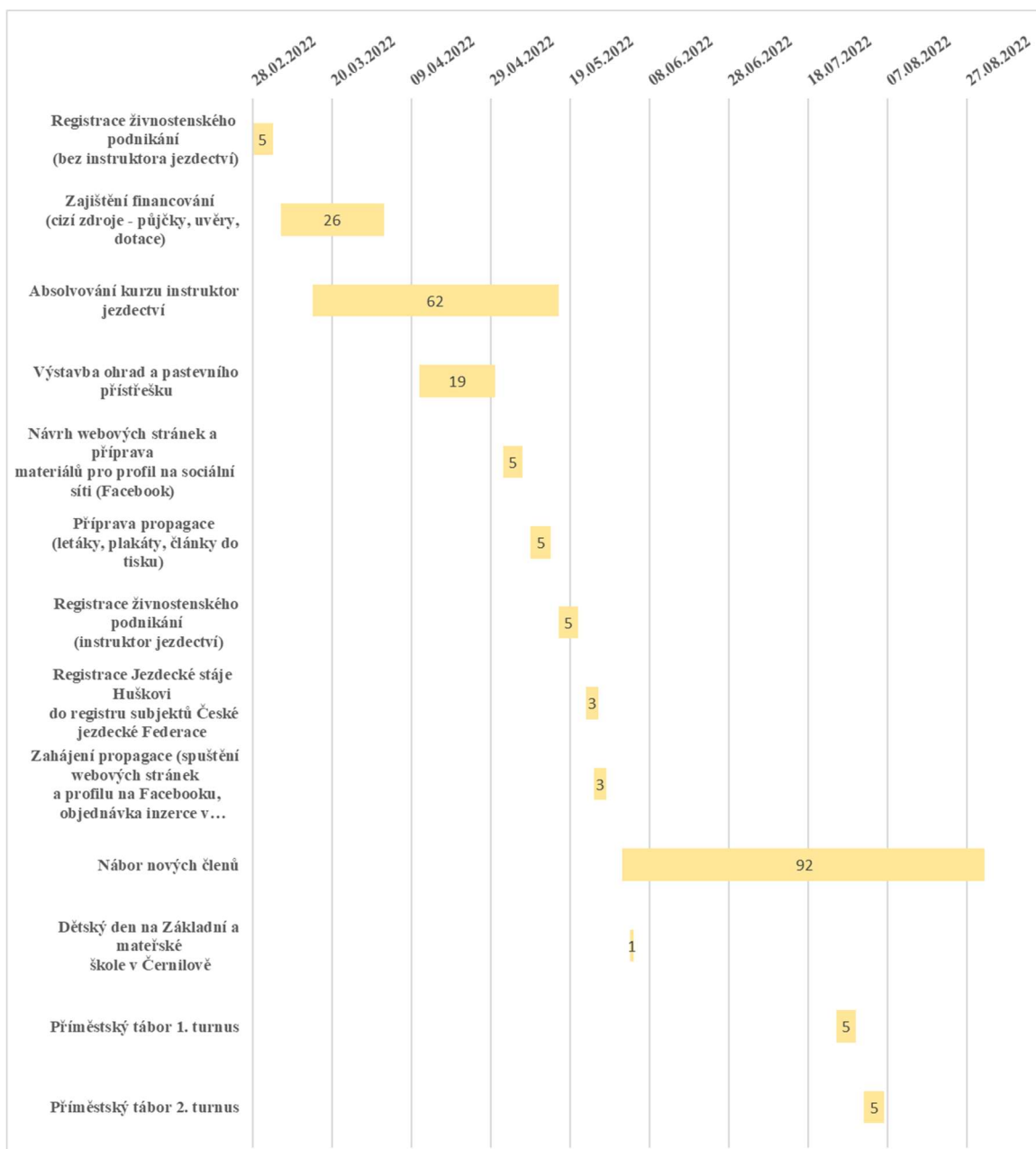
Pro vyvěšení plakátů a umístění letáků využiji vývěsky obcí mikroregionu a vývěsku s nabídkou kroužků na základní škole v Černilově. Webové stránky budou vytvořeny a provozovány mnou osobně, disponuji odborným vzděláním v oblasti informačních technologií. Stejným způsobem bude provozován i profil na sociální síti Facebook. Ke zviditelnění jezdecké stáje využiji i volné plochy na vozidle Volkswagen Transporter a přepravníku na koně. Za velmi významnou propagaci lze považovat i zveřejnění placené inzerce v místním tisku Zpravodaj mikroregionu Černilovsko.

Dále chci budovat vztah s veřejností (public relations) prostřednictvím účasti jezdecké stáje na akcích pořádaných v rámci mikroregionu Černilovsko a jeho okolí. Zde plánuji poskytování bezplatného svezení dětí na koni, případně na koňském povozu. Plánována je účast na Mysliveckém dnu ve Skalici, Dětském dnu na základní škole v Černilově a Dětském dnu v Ruseku (místní část Hradce Králové). Tento způsob propagace osloví jak přímé účastníky, tak i klienty, které obdrží reference přímo od účastníků nebo zprostředkovaně ze zpráv o konání akce (z místního tisku).

4.6 Realizační plán podnikatelského záměru

Pro přípravu realizačního plánu je využit Ganttův diagram (respektive úsečkový graf), který obsahuje důležité kroky a milníky, kterých je nutné dosáhnout v daném termínu pro úspěšnou realizaci podnikatelského záměru. Uvedený graf naleznete na obrázku č. 12 a jednotlivé kroky jsou dále specifikovány v textu této kapitoly.

Obrázek 5 – Realizační plán Jezdecké stáje Huškovi (Ganttův diagram)



Zdroj: [vlastní zpracování]

Ganttův diagram znázorňuje posloupnost jednotlivých činností, které je nutné pro realizaci podnikatelského plánu zajistit. Úsečky grafu zobrazují odhadovaný čas realizace ve dnech. Jedná se o tyto činnosti:

- Registrace živnostenského podnikání potřebného k realizaci podnikatelského plánu – bude provedena na živnostenském úřadu magistrátu města v Hradci Králové ve dvou etapách (viz Ganttův graf). První etapa slouží pro rozjezd podnikatelského subjektu z pohledu ustájení koní a získání zdrojů financování. Druhá etapa pak závisí na získání rekvalifikace v oboru instruktora jezdeckví, po které již mohou poskytovat i výcvik jezdců.
- Rekvalifikace proběhne absolvováním kurzu instruktora jezdeckví pořádaného paní Evou Nohelovou v Albrechticích. Kurz je akreditován ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy pod číslem akreditace MSMT-2840/2020-1/32 pro období 21.4.2020 až 21.4.2023.
- Registraci Jezdecké stáje Huškovi do registru subjektů České jezdecké federace realizují prostřednictvím řádně vyplněné žádosti v Jezdeckém informačním systému (JIS). Podmínkou registrace je získání příslušného živnostenského oprávnění, které je každoročně kontrolováno ze strany České jezdecké federace. Oprávnění v oblasti jezdeckých služeb je tzv. vázanou formou živnosti, a z tohoto důvodu je podmíněno absolvováním kurzu instruktora jezdeckví.
- Finance budou zajištěny prostřednictvím produktů poskytovaných bankami a dále formou dotací od veřejných institucí. Jedná se především o Státní zemědělský intervenční fond. Financování je zpracováno v další části podnikatelského plánu.
- Dále jsou v harmonogramu uvedeny první akce pořádané Jezdeckou stájí Huškovi (dětský den a příměstské tábory), neboť se nejedná pouze o prodej služby, ale i o jistou formu propagace nového subjektu a vyhledávání nových klientů.

4.7 Finanční plán

Finanční plán obsahuje rozpočet pro zahájení činnosti a zahajovací rozvahu a rozpočty příjmů a výdajů, které vychází jak z osobních zkušeností, tak z průzkumu trhu a dostupných ceníků služeb. Dále je do finančního plánu zahrnut plánovaný výkaz zisků a ztrát i plánovaný výkaz peněžních toků. Veškeré náklady jsou uvedeny včetně daně

z přidané hodnoty (DPH). Jezdecká stáj nebude minimálně po dobu 6 let plátcem daně. Zdrojem financování jsou vlastní prostředky ve výši 200.000 Kč a úvěr od bankovního ústavu (MONETA Money Bank) ve výši 300.000 Kč.

4.7.1 Rozpočet pro zahájení podnikatelské činnosti a zahajovací rozvaha

Tabulka č. 8 uvádí rozpočet pro založení jezdecké stáje obsahující výdaje na zahájení živnostenského podnikání a vstupní náklady. Je patrné, že nově vybudované ohrady a přístřešek pro koně budou dlouhodobým majetkem, který bude odepisován v souladu se zákonem č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů. Počáteční rozvaha jezdecké stáje je uvedena v tabulce č. 9.

Tabulka 8 – Zakladatelský rozpočet

<u>Položka</u>	<u>Specifikace (poznámka)</u>	<u>Cena</u>
Živnostenské oprávnění	Zahájení činnosti a rozšíření o instruktora jezdeckví.	2 000 Kč
Kurz instruktor jezdeckví	Pro zahájení poskytování služeb	16 000 Kč
Registrace stáje u ČJF	Pro zahájení poskytování služeb	3 000 Kč
Vybavení jezdecké stáje	Doplnění stávajícího vybavení. Viz cenová nabídka.	16 078 Kč
Výstavba ohrad	Akátové kůly, elektrický ohradník.	100 000 Kč
Výstavba přístřešku pro 5 koní vč. zpevněné plochy	Celoroční přístřešek a paddock 200 m ² .	300 000 Kč
Propagace (letáky a plakáty)	Pro zahájení poskytování služeb	5 000 Kč
Propagace (reklama ve zpravodaji)	Pro zah. poskytování služeb (3 vydání, formát 1/4 str.).	1 170 Kč
Webové stránky	Roční poplatek za webhosting.	1 210 Kč
<u>Celkem</u>		<u>444 458 Kč</u>

Zdroj: [ČJF; MŠMT; vlastní zpracování]

Tabulka 9 – Počáteční rozvaha

<u>Aktiva</u>		<u>Pasiva</u>	
Dlouhodobý majetek	400 000 Kč	Vlastní kapitál	200 000 Kč
Oběžná aktiva	100 000 Kč	Cizí zdroje	300 000 Kč
<u>Aktiva celkem</u>	<u>500 000 Kč</u>	<u>Pasiva celkem</u>	<u>500 000 Kč</u>

Zdroj: [vlastní zpracování]

4.7.2 Odpisy

Stavba přístřešku pro koně a ohrady patří do kategorie montované stavby ze dřeva v klasifikaci CZ-CPA 16.23.20 spadající do 2. odpisové skupiny s dobou odepisování 5 let. Pro odpisy je zvolena rovnoměrná forma odepisování, kdy v prvním roce odepisujeme 11 % a v dalších letech 22,25 % pořizovací ceny. V tabulce č. 10 jsou uvedeny odpisy pro jednotlivé roky.

Tabulka 10 – Odpisy dlouhodobého majetku

<u>Rok</u>	<u>Výše odpisu</u>
2022	44 000 Kč
2023	89 000 Kč
2024	89 000 Kč
2025	89 000 Kč
2026	89 000 Kč
<u>Celkem odepsáno</u>	<u>400 000 Kč</u>

Zdroj: [vlastní zpracování]

4.7.3 Rozpočty nákladů a příjmů

V této části podnikatelského plánu je zpracován přehled variabilních a fixních nákladů. Dále je v této části uveden výpočet příjmů při plném vytížení kapacit jezdecké stáje, kde jsou specifikovány jednotlivé služby včetně časových dispozic. Z tohoto výpočtu je dále připraven plán příjmů pro rok 2022 a pro období 2023–2027. Plán příjmů pro uvedená období vychází z odhadovaného naplnění kapacity poskytovaných služeb.

V příloze podnikatelského plánu (viz kapitola 4.9) se uvádí sazby dotací poskytovaných Státním zemědělským intervenčním fondem (SZIF) pro rok 2021. Tento ceník jsem využil pro stanovení plánu nákladů a příjmů. Dále vycházím z ceníků České jezdecké federace a nabídky podnikatelského úvěru. Ostatní výši nákladů navrhuji podle vlastních praktických zkušeností.

Tabulka 11 – Variabilní náklady na provoz jezdecké stáje

<u>Položka</u>	<u>Specifikace (poznámka)</u>	<u>Cena</u>
Náklady na ustájení a krmení cizích koní (1 ks/rok).	Seno (vlastní), podestýlka, liz	9 000 Kč
Mzdové náklady	Výpomoc při výrobě sena a údržba strojů (za 1 h práce)	400 Kč

Zdroj: [vlastní zpracování]

Tabulka 12 – Fixní náklady na provoz jezdecké stáje

<u>Položka</u>	<u>Specifikace (poznámka)</u>	<u>Cena</u>
Webové stránky	Roční poplatek za webhosting	1 210 Kč
Energie	Zázemí jezdců, osvětlení areálu, napájení ohrad	36 000 Kč
Voda	Pouze zázemí jezdců (kuchyňka), ostatní z vlastního zdroje	3 600 Kč
Pachtovné za pastviny a louky	Pronajato 7 ha, sazba 4.000 Kč/ha	28 000 Kč
Pojištění	Majetek, odpovědnost za provoz a dopravní prostředky	30 000 Kč
Veterinární a ostatní péče o vlastní koně (3 ks)	Veterina (očkování, odčervení, rozbor krve), kovář, zubař, mimořádné náklady	25 330 Kč
Vybavení pro 3 koně	Obměna stávajícího vybavení, případně úprava vybavení (např. sedla)	6 000 Kč
Náklady na ustájení a krmení vlastních koní (3 ks)	Seno (vlastní), podestýlka, ječmen (oves), granule a doplňky (liz, vitamíny atd.)	45 900 Kč
Provoz vozového a strojního parku (pohonné hmoty, servis a údržba)	Provoz automobilu, provoz zemědělských strojů (výroba sena, přeprava koní)	60 000 Kč
Příměstský tábor	Náklady jsou kalkulovány na 2 turnusy po 10 osobách (oběd a nápoje)	20 000 Kč
Registrace stáje u ČJF	Roční poplatek České jezdecké federaci	1 500 Kč
Telekomunikační služby	Mobilní telefon (hlasové + datové služby)	3 600 Kč
Ostatní náklady	Kancelářské potřeby, občerstvení, úklidové a hyg. prostředky, obměna vybavení stáji	24 000 Kč
Celkové roční fixní náklady	Jedná se o maximální příjem při využití plné kapacity stáje	285 140 Kč

Zdroj: [vlastní zpracování]

Tabulka 13 – Příjmy jezdecké stáje při využití 100 % kapacity

<u>Položka</u>	<u>Specifikace (poznámka)</u>	<u>Cena</u>
Dotace na obhospodařovanou plochu (12 ha)	Platby od Státního zemědělského intervenčního fondu (SAPS, Greening, Mladý zemědělec). Ceny pro rok 2021.	81 970 Kč
Ustájení koní	Pro 7 koní (3x box, 4x venkovní přístřešek). Koně provozovatele stáje budou využívat 2x box a 1x venk. přístřešek	300 000 Kč
Výcvik koní a jezdců	Pro výcvik jezdců a koní bude majitel rezervovat dny: pondělí, středa, pátek v čase 16:00 - 18:30 (2 h výcviku). V období březen - listopad. Odečteny 2 týdny na dětský tábor.	96 000 Kč
Jezdecký kroužek	Bude provozován vždy v úterý a čtvrtek 15:00-16:30, březen - červen a září - listopad. Odhad ročního příjmu vychází z 4 týdnů v měsíci.	44 800 Kč
Příměstský tábor	Odhad ročního příjmu je kalkulován na 2 turnusy po 10 osobách.	70 000 Kč
Projížďka na koni v přírodě	Jedná se o celoroční službu, předpoklad realizace víkend. Projížďka s vodičem bude probíhat v sobotu od 14:00 - 17:00, lze využít 2 koně. Projížďka zkušených jezdců bez vodiče, sobota - neděle (cca 2 h/den, 2 koně).	291 200 Kč
Projížďka na koňském povelu	Předpokládané využití služby je 10 jízd po 2 hodinách za rok. Tato služba snižuje příjmy z výše uvedených služeb.	10 000 Kč
Pronájem přepravníku na koně	Předpoklad využití služby březen - listopad, zpravidla o víkendu. Majitel bude mít přepravník alokovan na 10 víkendů pro svůj provoz.	30 000 Kč
Pronájem automobilu	Předpoklad využití služby březen - listopad, zpravidla o víkendu. Majitel bude mít automobil alokovan na 10 víkendů pro svůj provoz.	60 000 Kč
Doprava koní	Předpoklad využití služby březen - listopad, zpravidla o víkendu. Majitel bude mít přepravník a automobil alokovan na 10 víkendů pro svůj provoz. Zde opět dochází ke snížení příjmů z výše uvedených služeb.	60 000 Kč
Celkový roční příjem	Jedná se o maximální příjem při využití plné kapacity stáje.	1 043 970 Kč

Zdroj: [SZIF; vlastní zpracování]

Tabulka 14 – Plánované příjmy jezdecké stáje pro rok 2022

<u>Položka</u>	<u>Období</u>							
	<u>6/2022</u>	<u>7/2022</u>	<u>8/2022</u>	<u>9/2022</u>	<u>10/2022</u>	<u>11/2022</u>	<u>12/2022</u>	<u>rok 2022</u>
Dotace na obhospod. plochu	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	81 970 Kč	81 970 Kč
Ustájení koní	- Kč	- Kč	7 500 Kč	10 000 Kč	12 500 Kč	15 000 Kč	15 000 Kč	60 000 Kč
Výcvik koní a jezdců	1 200 Kč	2 400 Kč	3 200 Kč	3 200 Kč	3 200 Kč	3 200 Kč	- Kč	16 400 Kč
Jezdecký kroužek	- Kč	- Kč	- Kč	6 400 Kč	6 400 Kč	6 400 Kč	- Kč	19 200 Kč
Příměstský tábor	- Kč	35 000 Kč	35 000 Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	70 000 Kč
Projížďka na koni v přírodě	2 800 Kč	2 800 Kč	2 800 Kč	3 600 Kč	3 600 Kč	3 600 Kč	3 600 Kč	22 800 Kč
Projížďka na koňském povozu	5 000 Kč	- Kč	- Kč	5 000 Kč	- Kč	- Kč	- Kč	10 000 Kč
Pronájem přepravníku na koně	- Kč	- Kč	1 000 Kč	1 000 Kč	1 000 Kč	1 000 Kč	- Kč	4 000 Kč
Pronájem automobilu	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Doprava koní	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Celkový příjem za dané období	9 000 Kč	40 200 Kč	49 500 Kč	29 200 Kč	26 700 Kč	29 200 Kč	100 570 Kč	284 370 Kč

Zdroj: [SZIF; vlastní zpracování]

Tabulka 15 – Plánované příjmy jezdecké stáje pro období 2023–2027

<u>Položka</u>	<u>Období</u>				
	<u>rok 2023</u>	<u>rok 2024</u>	<u>rok 2025</u>	<u>rok 2026</u>	<u>rok 2027</u>
Dotace na obhospodařovanou plochu	81 970 Kč	81 970 Kč	61 980 Kč	61 980 Kč	61 980 Kč
Ustájení koní	210 000 Kč	300 000 Kč	300 000 Kč	300 000 Kč	300 000 Kč
Výcvik koní a jezdců	28 800 Kč	38 400 Kč	48 000 Kč	48 000 Kč	48 000 Kč
Jezdecký kroužek	44 800 Kč	44 800 Kč	44 800 Kč	44 800 Kč	44 800 Kč
Příměstský tábor	70 000 Kč	70 000 Kč	70 000 Kč	70 000 Kč	70 000 Kč
Projížďka na koni v přírodě	87 360 Kč	116 480 Kč	145 600 Kč	145 600 Kč	145 600 Kč
Projížďka na koňském povozu	10 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč	10 000 Kč
Pronájem přepravníku na koně	4 500 Kč	6 000 Kč	4 500 Kč	4 500 Kč	4 500 Kč
Pronájem automobilu	3 000 Kč	6 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč
Doprava koní	3 000 Kč	6 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč	12 000 Kč
Celkový příjem za dané období	543 430 Kč	679 650 Kč	708 880 Kč	708 880 Kč	708 880 Kč

Zdroj: [SZIF; vlastní zpracování]

4.7.4 Plánovaný výkaz zisků a ztrát

Plánovaný výkaz zisků a ztrát je vytvořen ve dvou provedeních. První z nich slouží jako krátkodobý výkaz zisků a ztrát pro rok 2022 a je členěn po jednotlivých měsících od zahájení podnikání. Druhé provedení znázorňuje dlouhodobý plán pro období 2023–2027, je tedy rozděleno po jednotlivých letech. Z tabulky č. 16 je patrné, že v měsíci červnu a říjnu dochází ke ztrátě, schopnost vyrovnání se s touto ztrátou je lépe viditelná ve výkazu peněžních toků.

Tabulka 16 – Plánovaný výkaz zisků a ztrát pro rok 2022

<u>Položka</u>	<u>Období</u>						
	<u>6/2022</u>	<u>7/2022</u>	<u>8/2022</u>	<u>9/2022</u>	<u>10/2022</u>	<u>11/2022</u>	<u>12/2022</u>
Výnosy celkem	9 000 Kč	40 200 Kč	49 500 Kč	29 200 Kč	26 700 Kč	29 200 Kč	100 570 Kč
Náklady celkem	30 090 Kč	23 425 Kč	24 925 Kč	17 675 Kč	29 090 Kč	17 175 Kč	75 175 Kč
Energie	3 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč	3 000 Kč
Voda	300 Kč	300 Kč	300 Kč	300 Kč	300 Kč	300 Kč	300 Kč
Náklady na ustájení a krmení cizích koní	- Kč	- Kč	1 500 Kč	2 250 Kč	3 000 Kč	3 750 Kč	3 750 Kč
Mzdové náklady	4 000 Kč	- Kč	- Kč	2 000 Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Pachtovné za pastviny a louky	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	28 000 Kč
Pojištění	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	30 000 Kč
Veterinární a ostatní péče o vlastní koně (3 ks)	12 665 Kč	- Kč	- Kč	- Kč	12 665 Kč	- Kč	- Kč
Vybavení pro 3 koně	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Náklady na ustájení a krmení vlastních koní (3 ks)	3 825 Kč	3 825 Kč	3 825 Kč	3 825 Kč	3 825 Kč	3 825 Kč	3 825 Kč
Provoz vozového a strojního parku (pohonné hmoty, servis a údržba)	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč
Příměstský tábor	- Kč	10 000 Kč	10 000 Kč	- Kč	- Kč	- Kč	- Kč
Telekomunikační služby	300 Kč	300 Kč	300 Kč	300 Kč	300 Kč	300 Kč	300 Kč
Ostatní náklady	1 000 Kč	1 000 Kč	1 000 Kč	1 000 Kč	1 000 Kč	1 000 Kč	1 000 Kč
Zisk před započtením úroků, daní a odpisů (EBITDA)	- 21 090 Kč	16 775 Kč	24 575 Kč	11 525 Kč	- 2 390 Kč	12 025 Kč	25 395 Kč
Daňové odpisy	6 286 Kč	6 286 Kč	6 286 Kč	6 286 Kč	6 286 Kč	6 286 Kč	6 286 Kč
Zisk před úroky a zdaněním (EBIT)	- 27 376 Kč	10 489 Kč	18 289 Kč	5 239 Kč	- 8 676 Kč	5 739 Kč	19 109 Kč
Úroky z úvěru	1 475 Kč	1 454 Kč	1 433 Kč	1 411 Kč	1 390 Kč	1 368 Kč	1 346 Kč
Zisk před zdaněním (EBT)	- 28 851 Kč	9 035 Kč	16 857 Kč	3 828 Kč	- 10 065 Kč	4 371 Kč	17 763 Kč
Daně (OSVČ 19 %)	- Kč	1 717 Kč	3 203 Kč	727 Kč	- Kč	831 Kč	3 375 Kč
Čistý zisk	- 28 851 Kč	7 319 Kč	13 654 Kč	3 101 Kč	- 10 065 Kč	3 541 Kč	14 388 Kč

Zdroj: [SZIF; vlastní zpracování]

Tabulka 17 – Plánovaný výkaz zisků a ztrát pro období 2023–2027

<i>Položka</i>	<i>Období</i>				
	<i>rok 2023</i>	<i>rok 2024</i>	<i>rok 2025</i>	<i>rok 2026</i>	<i>rok 2027</i>
Výnosy celkem	543 430 Kč	679 650 Kč	708 880 Kč	708 880 Kč	708 880 Kč
Náklady celkem	355 140 Kč	373 140 Kč	373 140 Kč	373 140 Kč	373 140 Kč
Webové stránky	1 210 Kč	1 210 Kč	1 210 Kč	1 210 Kč	1 210 Kč
Energie	36 000 Kč	36 000 Kč	36 000 Kč	36 000 Kč	36 000 Kč
Propagace	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč	5 000 Kč
Voda	3 600 Kč	3 600 Kč	3 600 Kč	3 600 Kč	3 600 Kč
Náklady na ustájení a krmení cizích koní	45 000 Kč	63 000 Kč	63 000 Kč	63 000 Kč	63 000 Kč
Mzdové náklady	20 000 Kč	20 000 Kč	20 000 Kč	20 000 Kč	20 000 Kč
Pachtovné za pastviny a louky	28 000 Kč	28 000 Kč	28 000 Kč	28 000 Kč	28 000 Kč
Pojištění	30 000 Kč	30 000 Kč	30 000 Kč	30 000 Kč	30 000 Kč
Veterinární a ostatní péče o vlastní koně (3 ks)	25 330 Kč	25 330 Kč	25 330 Kč	25 330 Kč	25 330 Kč
Vybavení pro 3 koně	6 000 Kč	6 000 Kč	6 000 Kč	6 000 Kč	6 000 Kč
Náklady na ustájení a krmení vlastních koní (3 ks)	45 900 Kč	45 900 Kč	45 900 Kč	45 900 Kč	45 900 Kč
Provoz vozového a strojního parku (pohonné hmoty, servis a údržba)	60 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč	60 000 Kč
Příměstský tábor	20 000 Kč	20 000 Kč	20 000 Kč	20 000 Kč	20 000 Kč
Registrace stáje u ČJF	1 500 Kč	1 500 Kč	1 500 Kč	1 500 Kč	1 500 Kč
Telekomunikační služby	3 600 Kč	3 600 Kč	3 600 Kč	3 600 Kč	3 600 Kč
Ostatní náklady	24 000 Kč	24 000 Kč	24 000 Kč	24 000 Kč	24 000 Kč
Zisk před započtením úroků, daní a odpisů (EBITDA)	188 290 Kč	306 510 Kč	335 740 Kč	335 740 Kč	335 740 Kč
Daňové odpisy	89 000 Kč	89 000 Kč	89 000 Kč	89 000 Kč	- Kč
Zisk před úroky a zdaněním (EBIT)	99 290 Kč	217 510 Kč	246 740 Kč	246 740 Kč	335 740 Kč
Úroky z úvěru	14 421 Kč	11 087 Kč	7 550 Kč	3 798 Kč	422 Kč
Zisk před zdaněním (EBT)	84 869 Kč	206 423 Kč	239 190 Kč	242 942 Kč	335 318 Kč
Daně (OSVČ 19 %)	16 125 Kč	39 220 Kč	45 446 Kč	46 159 Kč	63 710 Kč
Čistý zisk	68 744 Kč	167 203 Kč	193 744 Kč	196 783 Kč	271 608 Kč

Zdroj: [SZIF; vlastní zpracování]

4.7.5 Plánovaný výkaz peněžních toků

Výkaz peněžních toků (Cash Flow) poskytuje informaci o tom, zda má podnikatelský subjekt dostatek prostředků pro uskutečnění podnikatelského záměru po uvažovanou dobu realizace. V našem případě je výkaz finančních toků zpracován zvlášť pro rok 2022 a období 2023–2027. Výkaz peněžních toků pro rok 2022 je členěn po měsících od zahájení podnikatelské činnosti a výkaz peněžních toků pro období 2023–2027 po jednotlivých letech. Z dat uvedených v tabulkách č. 18 a 19 je patrné, že finanční plán jezdecké stáje vykazuje znaky stability a ekonomické efektivity.

Tabulka 18 – Plánovaný výkaz Cash Flow pro rok 2022

<i>Položka</i>	<i>Období</i>						
	<i>6/2022</i>	<i>7/2022</i>	<i>8/2022</i>	<i>9/2022</i>	<i>10/2022</i>	<i>11/2022</i>	<i>12/2022</i>
Počáteční stav na účtu	100 000 Kč	71 350 Kč	78 870 Kč	92 725 Kč	96 027 Kč	86 163 Kč	89 904 Kč
Čistý zisk (+), ztráta (-)	- 28 851 Kč	7 319 Kč	13 654 Kč	3 101 Kč	- 10 065 Kč	3 541 Kč	14 388 Kč
Odpisy (+)	6 286 Kč	6 286 Kč	6 286 Kč	6 286 Kč	6 286 Kč	6 286 Kč	6 286 Kč
Splátka úvěru (-)	- 6 085 Kč	- 6 085 Kč	- 6 085 Kč	- 6 085 Kč	- 6 085 Kč	- 6 085 Kč	- 6 085 Kč
Stav Cash Flow na konci měsíce	71 350 Kč	78 870 Kč	92 725 Kč	96 027 Kč	86 163 Kč	89 904 Kč	104 493 Kč

Zdroj: [vlastní zpracování]

Tabulka 19 – Plánovaný výkaz Cash Flow pro rok 2023–2027

<i>Položka</i>	<i>Období</i>				
	<i>rok 2023</i>	<i>rok 2024</i>	<i>rok 2025</i>	<i>rok 2026</i>	<i>rok 2027</i>
Počáteční stav na účtu	104 493 Kč	189 217 Kč	372 400 Kč	582 124 Kč	794 887 Kč
Čistý zisk (+), ztráta (-)	68 744 Kč	167 203 Kč	193 744 Kč	196 783 Kč	271 608 Kč
Odpisy (+)	89 000 Kč	89 000 Kč	89 000 Kč	89 000 Kč	- Kč
Splátka úvěru (-)	- 73 020 Kč	- 73 020 Kč	- 73 020 Kč	- 73 020 Kč	- 30 425 Kč
Stav Cash Flow na konci roku	189 217 Kč	372 400 Kč	582 124 Kč	794 887 Kč	1 036 070 Kč

Zdroj: [vlastní zpracování]

4.8 Vyhodnocení efektivnosti podnikatelského plánu

4.8.1 Ukazatele rentability ROA a ROE

Pro měření výkonnosti kapitálu podnikatelského plánu je v tabulce č. 20 proveden výpočet rentability vlastního kapitálu a rentability aktiv (celkového kapitálu). Z uvedené tabulky je patrné, že míra zhodnocení zdrojů meziročně roste. Ve druhém roce podnikání rentabilita vlastního kapitálu říká, že 1 Kč vlastního kapitálu generuje 0,34 Kč. V šestém roce podnikání generuje již 1,36 Kč. Analogicky je tomu i u rentability celkového kapitálu, kdy ve druhém roce z 1 Kč získáme 0,14 Kč a v šestém roce již 0,54 Kč. Z tohoto pohledu lze finanční plán považovat za efektivní.

Tabulka 20 – Ukazatele rentability pro období 2023–2027

Položka	Rok					
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Zisk po zdanění	3 086 Kč	68 744 Kč	167 203 Kč	193 744 Kč	196 783 Kč	271 608 Kč
Účetní hodnota vlastního kapitálu	200 000 Kč	200 000 Kč	200 000 Kč	200 000 Kč	200 000 Kč	200 000 Kč
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	1,54%	34,37%	83,60%	96,87%	98,39%	135,80%
Aktiva	500 000 Kč	500 000 Kč	500 000 Kč	500 000 Kč	500 000 Kč	500 000 Kč
Rentabilita aktiv (ROA)	0,62%	13,75%	33,44%	38,75%	39,36%	54,32%

Zdroj: [vlastní zpracování]

4.8.2 Doba návratnosti investice (statická metoda)

Jako doplňkové kritérium pro hodnocení efektivity investice volím metodu doby návratnosti investice. Přestože se nejedná o příliš spolehlivý ukazatel, jehož nedostatky jsou zmíněny v teoretické části této práce, pro rozsah našeho podnikatelského plánu je jistě dostačující.

Výpočet doby návratnosti (PP):

$$PP = \frac{\text{celková investice}}{\text{průměrné roční cash flow 2022 – 2027}} = \frac{500.000 \text{ Kč}}{513.199 \text{ Kč}} = 0,97$$

Průměrná doba návratnosti vložené investice činí ve zvoleném období (2022–2027) necelý jeden rok, konkrétně 354 dnů. Přestože tato metoda nerespektuje faktor času a ani riziko projektu, můžeme říci, že podnikatelský plán má potenciál efektivního zhodnocení vložených prostředků.

4.9 Přílohy

4.9.1 Příloha č. 1 – cenová nabídka na vybavení stáje



Číslo	Produkt	Množství	Dostupnost	Cena bez DPH	Cena s DPH
33827	Mistovací vidle STANDARD - komplet	2	Skladem	600,00 Kč	726,00 Kč
44300	Košťe cestářské s násadou	2	Skladem	360,00 Kč	435,60 Kč
55734	Lopata Fiskars ErgoComfort 132402	2	Skladem	743,80 Kč	900,00 Kč
33689	Stavební kolečko s plastovou korbou 180 l	1	Skladem	2 700,00 Kč	3 267,00 Kč
33685	Dvoukolové stavební kolečko s plastovou korbou 210 l	1	Skladem	2 900,00 Kč	3 509,00 Kč
55720	Vidle kompostové Fiskars Solid 1003459	2	Skladem	859,50 Kč	1 040,00 Kč
88085	Kovový držák na sedlo s háčkem Práškový lak šedý	10	Skladem	2 066,12 Kč	2 500,00 Kč
84695	Vozík na sedla a jezdecké vybavení Kerbl	2	Skladem	3 057,85 Kč	3 700,00 Kč
	Celkem			13 287,27 Kč	16 078,00 Kč

Náhled obsahu košíku, objednávka nebyla odeslána a nezobrazuje náklady na dopravu.

4.9.2 Příloha č. 2 – SZIF sazby dotačních titulů pro rok 2021



Ve Smečkách 33, 110 00 Praha 1
tel.: +420 222 871 871
fax: +420 222 871 765
e-mail: info@szif.cz; www.szif.cz

<mailto:info@szif.cz>

Státní zemědělský intervenční fond zveřejňuje SAZBY JEDNOTLIVÝCH DOTAČNÍCH TITULŮ 2021		
OPATŘENÍ	SAZBA DOTACE V KČ	JEDNOTKA
Jednotná platba na plochu (SAPS)	3 331,68	ha
Greening	1 833,32	ha
Mladý zemědělec	1 665,84	ha
Dobrovolná podpora vázaná na produkci (VCS):		
VCS bílkovinné plodiny	1 858,56	ha
VCS konzumní brambory	4 470,96	ha
VCS brambory pro výrobu škrobu	14 198,88	ha
VCS ovoce s velmi vysokou pracností	11 380,63	ha
VCS ovoce s vysokou pracností	7 975,42	ha
VCS zelenina s velmi vysokou pracností	9 880,78	ha
VCS zelenina s vysokou pracností	3 230,45	ha
VCS cukrová řepa	6 807,24	ha
VCS chmel	15 273,41	ha
VCS tele masného typu	7 979,53	VDJ
VCS dojnice	3 659,99	VDJ
VCS na chov bahnice nebo chov kozy	4 204,17	VDJ

4.9.3 Příloha č. 3 – nabídka podnikatelského úvěru

MONETA MONEY BANK Účty a karty Půjčky a úvěry Hypotéky Spoření a investice Pojištění Více  Internet Banka

Sjednejte si online půjčku s garancí úroku max. 5,9 % p. a.

Výše úvěru Kč

40 000 Kč 2 500 000 Kč

Schválení do 500 000 Kč proběhne online.
Bez daňového přiznání. Bez souhlasu manžela/manželky.

Počet splátek během 5 let splátek

24 splátek 120 splátek

Úvěr pro živnostníky

Měsíčně ① **6 085 Kč**

Roční úroková sazba do **5,9 %**

Celkem zaplatíte 365 094 Kč

Schválit online

Už mám u vás účet na IČO

Splátkový kalendář

Poř. č.	Splátka	Úrok (CZK)	Úmor (CZK)	Úvěr (CZK)
1	5 785,90	1 475,00	4 310,90	295 689,10
2	5 785,90	1 453,80	4 332,10	291 357,00
3	5 785,90	1 432,51	4 353,40	287 003,61
4	5 785,90	1 411,10	4 374,80	282 628,81
5	5 785,90	1 389,59	4 396,31	278 232,50
6	5 785,90	1 367,98	4 417,92	273 814,57
7	5 785,90	1 346,25	4 439,65	269 374,93
8	5 785,90	1 324,43	4 461,47	264 913,45
9	5 785,90	1 302,49	4 483,41	260 430,04
10	5 785,90	1 280,45	4 505,45	255 924,59
11	5 785,90	1 258,30	4 527,61	251 396,98
12	5 785,90	1 236,04	4 549,87	246 847,12
13	5 785,90	1 213,66	4 572,24	242 274,88
14	5 785,90	1 191,18	4 594,72	237 680,17
15	5 785,90	1 168,59	4 617,31	233 062,86
16	5 785,90	1 145,89	4 640,01	228 422,85
17	5 785,90	1 123,08	4 662,82	223 760,03
18	5 785,90	1 100,15	4 685,75	219 074,28
19	5 785,90	1 077,12	4 708,79	214 365,49
20	5 785,90	1 053,96	4 731,94	209 633,56
21	5 785,90	1 030,70	4 755,20	204 878,35
22	5 785,90	1 007,32	4 778,58	200 099,77
23	5 785,90	983,82	4 802,08	195 297,69
24	5 785,90	960,21	4 825,69	190 472,01
25	5 785,90	936,49	4 849,41	185 622,59
26	5 785,90	912,64	4 873,26	180 749,34

27	5 785,90	888,68	4 897,22	175 852,12
28	5 785,90	864,61	4 921,29	170 930,82
29	5 785,90	840,41	4 945,49	165 985,33
30	5 785,90	816,09	4 969,81	161 015,53
31	5 785,90	791,66	4 994,24	156 021,29
32	5 785,90	767,10	5 018,80	151 002,49
33	5 785,90	742,43	5 043,47	145 959,02
34	5 785,90	717,63	5 068,27	140 890,75
35	5 785,90	692,71	5 093,19	135 797,56
36	5 785,90	667,67	5 118,23	130 679,33
37	5 785,90	642,51	5 143,39	125 535,94
38	5 785,90	617,22	5 168,68	120 367,25
39	5 785,90	591,81	5 194,10	115 173,16
40	5 785,90	566,27	5 219,63	109 953,52
41	5 785,90	540,60	5 245,30	104 708,23
42	5 785,90	514,82	5 271,09	99 437,14
43	5 785,90	488,90	5 297,00	94 140,14
44	5 785,90	462,86	5 323,05	88 817,10
45	5 785,90	436,68	5 349,22	83 467,88
46	5 785,90	410,38	5 375,52	78 092,36
47	5 785,90	383,95	5 401,95	72 690,41
48	5 785,90	357,39	5 428,51	67 261,91
49	5 785,90	330,70	5 455,20	61 806,71
50	5 785,90	303,88	5 482,02	56 324,69
51	5 785,90	276,93	5 508,97	50 815,72
52	5 785,90	249,84	5 536,06	45 279,66
53	5 785,90	222,63	5 563,28	39 716,39
54	5 785,90	195,27	5 590,63	34 125,76
55	5 785,90	167,78	5 618,12	28 507,64
56	5 785,90	140,16	5 645,74	22 861,90
57	5 785,90	112,40	5 673,50	17 188,41
58	5 785,90	84,51	5 701,39	11 487,02
59	5 785,90	56,48	5 729,42	5 757,59
60	5 785,90	28,31	5 757,59	0,00

5 Výzkumné šetření, výsledky a diskuse

Kvantitativní průzkum mezi potenciálními zákazníky byl proveden prostřednictvím sociální sítě Facebook, konkrétně umístěním do skupin: Koňáci Východní Čechy; Ustájení koní-nabídka možností; Westerňáci Královohradecký kraj; Jezdění na koni (nabídka, poptávka), kam si dát svého koňského mazlíčka-celá ČR. Dále byl dotazník předán studentům na základní škole v Černilově. Dotazník byl zpracován ve webové aplikaci Google Formuláře (v příloze diplomové práce uvádím kompletní znění otázek). Průzkum proběhl v termínu 1.11. – 12.11.2021. Jeho cílem je ověření mixu podnikatelským plánem navrhovaných služeb.

Průzkumu se zúčastnilo celkem 102 respondentů, z toho 92 žen a 10 mužů. Tento výsledek jenom potvrzuje moje povědomí, že jezdeckví je bližší především ženám. Rozložení respondentů mě však velmi překvapilo, takto drtivý poměr jsem neočekával.

Z pohledu věkové struktury odpovídali nejvíce respondenti z kategorie 19–35 let, kde bylo vyplněno celkem 58 dotazníků, druhou nejpočetnější kategorií je skupina 36–65 let s 34 respondenty, v kategorii do 18 let odpovědělo 10 respondentů a v kategorii nad 65 let neodpověděl žádný respondent. Výsledek je jistě ovlivněn i způsobem zpracování a umístěním dotazníku.

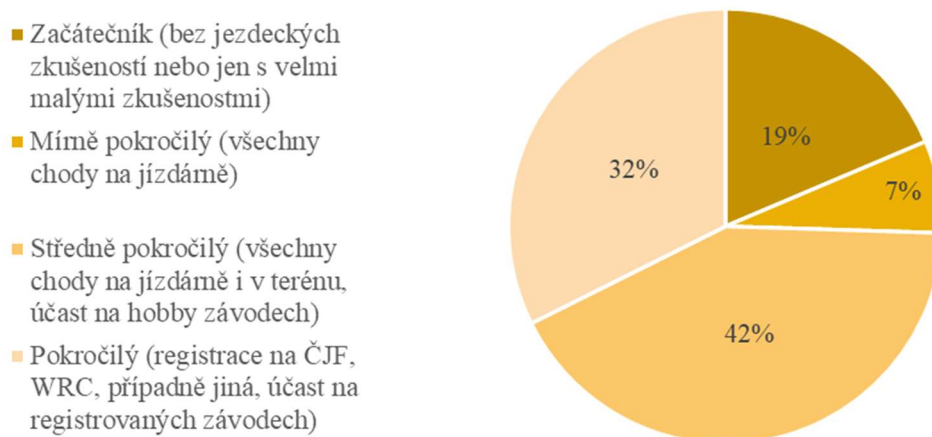
5.1 Vlastnosti respondentů

V první části výzkumu respondenti zodpovídají základní otázky, které definují vlastnosti potencionálních zákazníků. Z níže uvedených grafů jsou patrné jejich jezdecké schopnosti, cíle jejich zdokonalování, jejich materiální vybavení a možnost dopravy do Jezdecké stáje Huškovi. Získané výsledky lze interpretovat níže uvedeným způsobem:

- Drtivá většina respondentů má již zkušenosti z jezdeckých soutěží (hobby, případně registrované závody), pouze 26 % respondentů se neúčastní žádných soutěží (viz graf 1). Z tohoto pohledu je na místě disponovat v jezdecké stáji kvalifikovaným trenérem, který poskytne svým klientům další rozvoj.
- Výše uvedenou domněnku potvrzuje i výsledek dotazu na rozvoj jezdeckých znalostí (viz graf 2). Pouze 17 % respondentů odpovědělo, že cílem jejich jezdeckých schopností je pouze kategorie Mírně pokročilý (všechny chody na jízdárně).

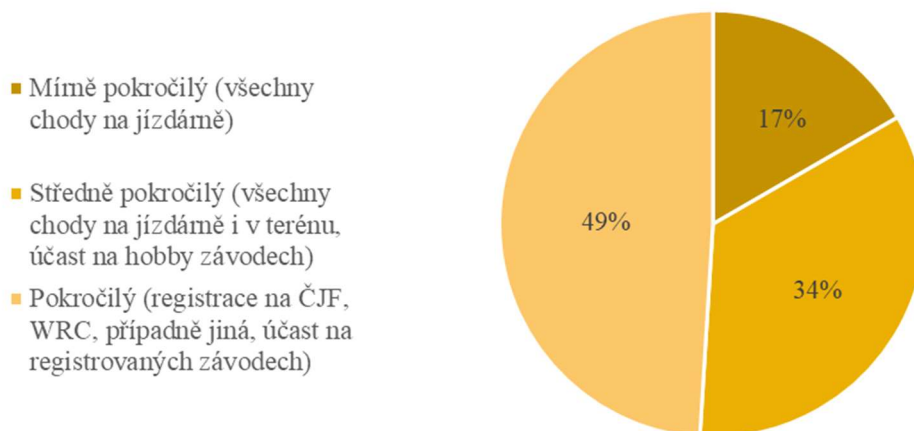
- V rámci průzkumu je zjištěno, že je většina respondentů pro jezdeckví vybavena. Lze očekávat, že zbývajících 14 % nevybavených klientů spadá do kategorie začátečníků. Pro tyto klienty jezdecká stáj připraví základní vybavení k zápůjčce (především ochranné prvky).
- Dopravní dostupnost stáje je stěžejní pro realizaci podnikatelského záměru. Z dat uvedených v grafu 4 lze předpokládat, že poskytované služby jsou pro řadu klientů dosažitelné. Výsledek jistě ovlivnil rozsah skupin na sociální síti Facebook, kdy členové jednotlivých skupin nejsou pouze z okolí obce Černilov.

Graf 1 – Jaká je úroveň Vašich jezdeckých schopností?



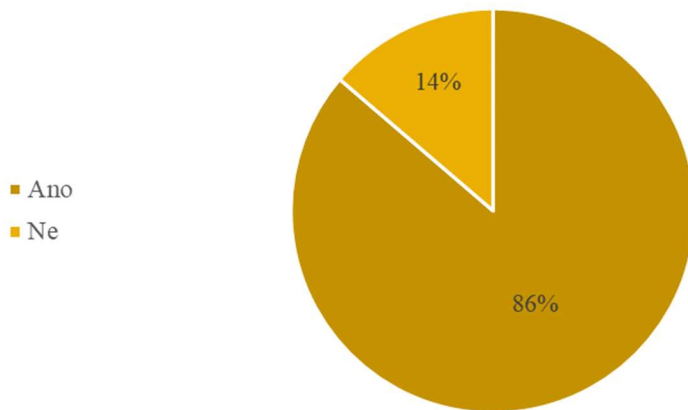
Zdroj: [vlastní zpracování]

Graf 2 – Jaká úroveň jezdeckých schopností je Vaším cílem?



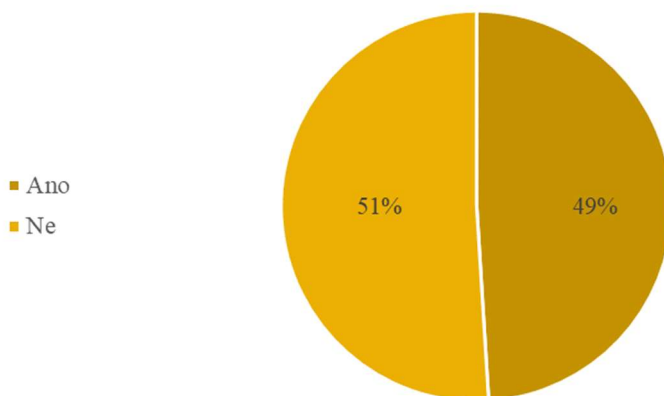
Zdroj: [vlastní zpracování]

Graf 3 – Disponujete vlastním jezdeckým vybavením (jezdecká přilba, vhodné jezdecké obutí, ochranné prostředky atd.)?



Zdroj: [vlastní zpracování]

Graf 4 – Je pro Vás jezdecká stáj v Újezdu (místní část obce Černilov) dopravně dostupná?

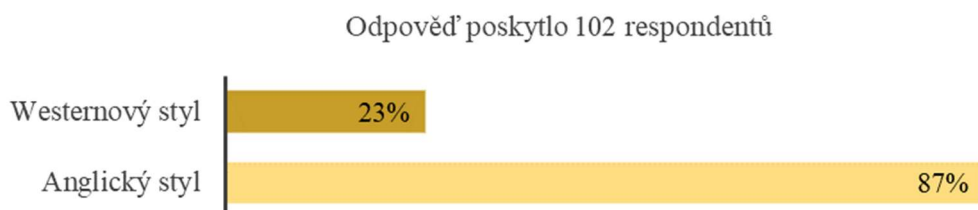


Zdroj: [vlastní zpracování]

5.2 Preference respondentů

Další část výzkumu odhaluje preference respondentů, na jejichž základě lze lépe identifikovat potřeby klientů. Respondentům jsou položeny otázky (viz graf 5 až 9), které naznačují jistý směr, jakým by se jezdecká stáj měla dále ubírat v rámci vlastního rozvoje poskytovaných služeb a zázemí. V této části již nejsou odpovědi na zadané otázky povinné a jejich zodpovězení provedl menší počet respondentů.

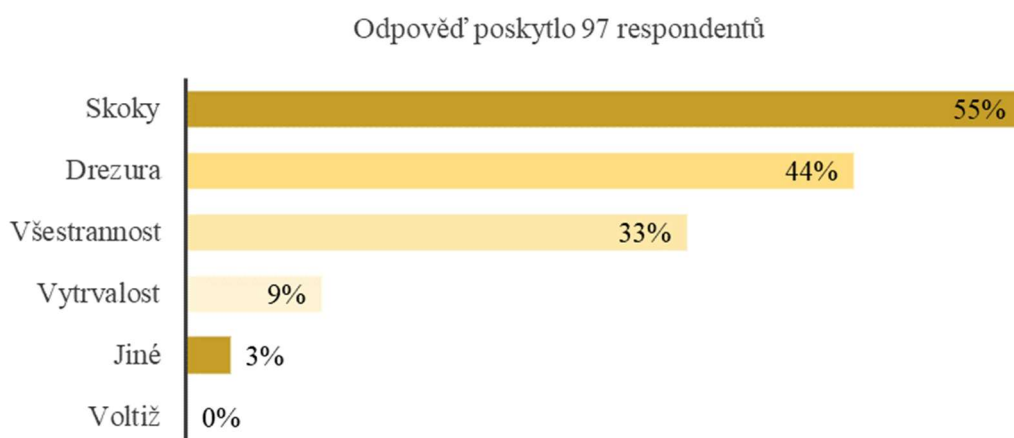
Graf 5 – V jakém jezdeckém stylu trénujete, případně chcete trénovat?



Zdroj: [vlastní zpracování]

Z grafu 5 je zřejmé, že respondenti jednoznačně preferují anglický jezdecký styl. V rámci podrobného zkoumání výsledků je také patrné, že někteří respondenti trénují (chtějí trénovat) jak v anglickém, tak i westernovém stylu ježdění.

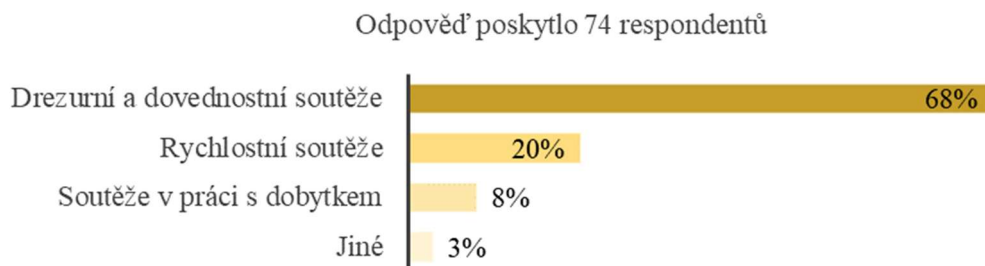
Graf 6 – Jakou anglickou jezdeckou disciplínu preferujete (trénujete)?



Zdroj: [vlastní zpracování]

Z výše uvedeného grafu 6 je patrná dominance skokových disciplín, které následuje v hojném počtu drezura. Velmi mě překvapil zájem o disciplínu všestrannost. V okolí Jezdecké stáje Huškovi se na tuto disciplínu připravuje jen velmi málo jezdců (z vlastní zkušenosti). V kategorii Jiné respondenti uvádí především rekreační ježdění. Zde bych očekával větší reakci respondentů, avšak jak ukazuje graf 2, ankety se zúčastnili především zájemci o výcvik jezdeckví pro budoucí účast na jezdeckých soutěžích.

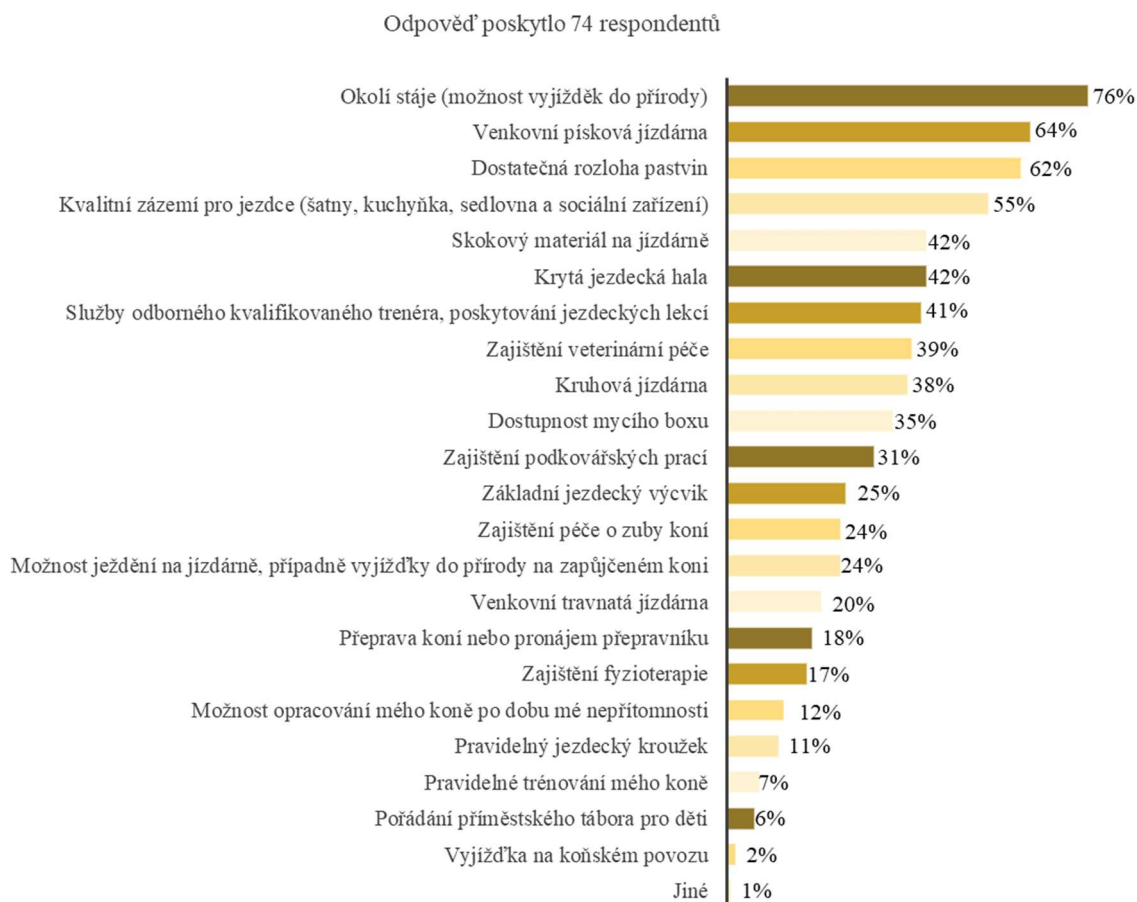
Graf 7 – Jakou westernovou jezdeckou disciplínu preferujete (trénujete)?



Zdroj: [vlastní zpracování]

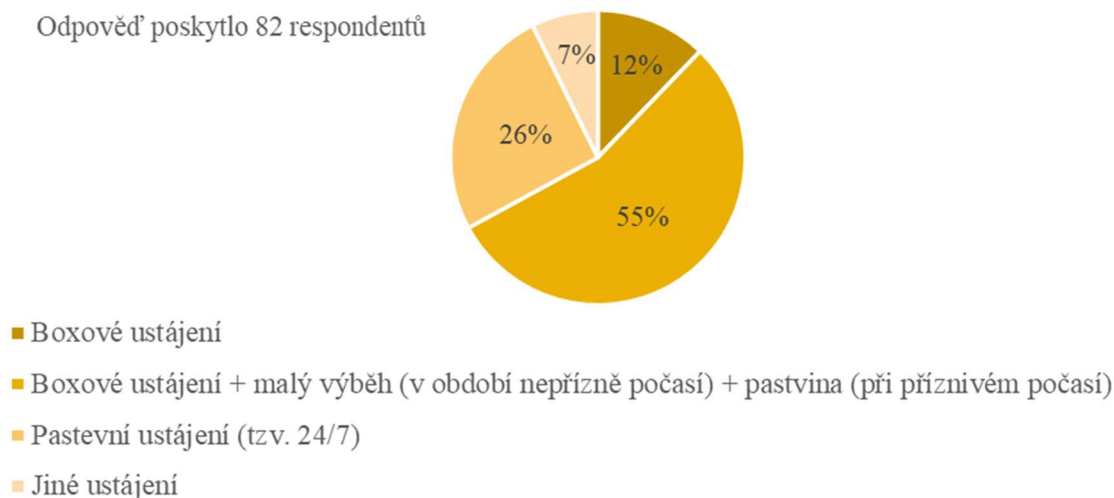
Výsledky uvedené v grafu 7 odpovídají mé vlastní zkušenosti. Osobně se účastním pouze rychlostních disciplín, ale dcery dávají přednost především drezurním a dovednostním soutěžím. Ze získaných dat vyplývá, že 68 % respondentů preferuje drezurní a dovednostní westernové disciplíny. Jedná se jak o disciplíny v sedle koně, tak i o ty tzv. z ruky (Reining, Western Pleasure, Trail, Western Horsemanship, Showmanship at Halter, Western Riding).

Graf 8 – Jaké služby požadujete od své vybrané stáje?



Zdroj: [vlastní zpracování]

Graf 9 – Jaký typ ustájení preferujete?



Zdroj: [vlastní zpracování]

V rámci návrhu podnikatelského plánu pracuji s nabídkou boxového a pastevního ustájení. Respondenti upřednostňují především formu boxového ustájení s malým výběhem za nepříznivého počasí a přístupu na pastviny po dobu počasí příznivého. Tímto způsobem reaguje celkem 55 % respondentů. Zde se kryje představa potenciálních zákazníků s mou úvahou o ustájení koní. Pastviny je nutné držet stále v kvalitní kondici a nelze je například v období déle trvajících dešťů nadměrně zatěžovat.

5.3 Průzkum cenové poptávky

Cílem průzkumu cenové poptávky je identifikace schopností maximální úhrady za nabízené služby potenciálními zákazníky (respondenty). V této části práce byly položeny otázky, které zkoumají schopnost akceptace cenových podmínek (viz grafy 10 až 19). V tabulce č. 21 je pak zpracován souhrnný přehled získaných dat ve vazbě na cenovou politiku stanovenou v podnikatelském plánu Jezdecké stáje Huškovi (viz tabulka č. 7 – Ceník služeb jezdecké stáje). Tabulka znázorňuje poměr respondentů, kteří jsou schopni akceptovat cenu stanovenou podnikatelským plánem, případně i cenu vyšší. Obdobně jako v kapitole 5.2 nejsou odpovědi na zadané otázky povinné a jejich zodpovězení provedl, v některých případech, menší počet respondentů.

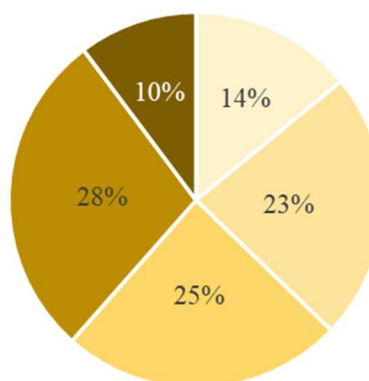
V níže uvedených výsledcích není zohledněna nabídka pronájmu koní, která je v dotazníku předložena také. V této kategorii odpověděli pouze čtyři respondenti a výsledek tedy nelze považovat za relevantní.

Otázkám na akceptaci cenových podmínek předcházely dotazy týkající se osobního vlastnictví koně či úvah o jeho budoucím nákupu. Ze získaných dat je patrné, že pouhých 30 respondentů disponuje vlastním koněm, ostatních 72 respondentů uvedlo, že zvažují nákup vlastního koně (20 % respondentů), mají zájem pouze o trénink (ježdění) na zapůjčeném koni (23 % respondentů) či projevíli zájem pouze o trénink (ježdění) a závody na zapůjčeném koni 57 %. Tento trend mě, jakožto chovatele a účastníka westernových jezdeckých soutěží, velice překvapil. Potenciální klienti vyhledávají ježdění bez starostí a odpovědnosti za vlastního koně. Uvedený jev lze využít k optimalizaci podnikatelského záměru, například zařazení služby spočívající v pronájmu koně za účelem účasti na závodech, případně lze zvolit jinou formu spolupráce. Uvedená nabídka však může kolidovat s nabídkou služby ustájení koní.

Graf 10 – Jaké maximální náklady akceptujete za ustájení v boxu (seno, liz, voda)?

Odpověď poskytl 78 respondentů

- maximálně 3.500 Kč / měsíc
- maximálně 4.500 Kč / měsíc
- maximálně 5.500 Kč / měsíc
- maximálně 6.500 Kč / měsíc
- více než 6.500 Kč / měsíc

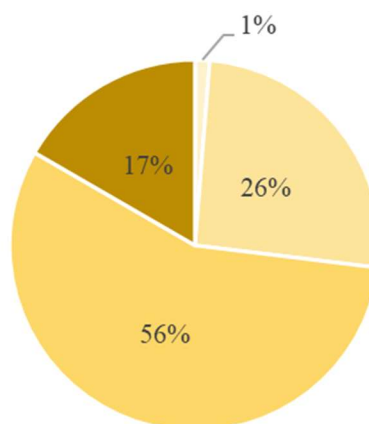


Zdroj: [vlastní zpracování]

Graf 11 – Jaké maximální náklady akceptujete za pastevní ustájení (seno, liz, voda)?

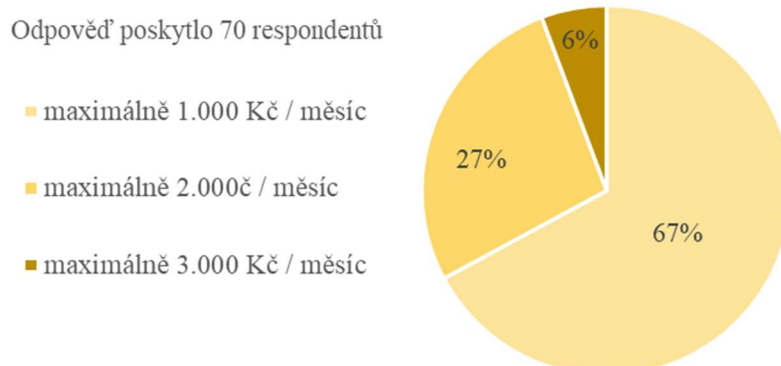
Odpověď poskytl 78 respondentů

- maximálně 1.500 Kč / měsíc
- maximálně 2.500 Kč / měsíc
- maximálně 3.500 Kč / měsíc
- více než 3.500 Kč / měsíc



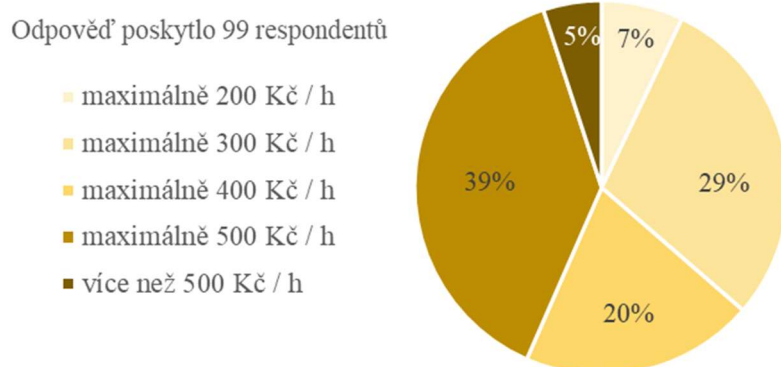
Zdroj: [vlastní zpracování]

Graf 12 – Jaké maximální náklady akceptujete za doplňkové služby ustájení (pouštění do výběhu, pohybování koně např. v kolotoči, krmení speciálním krmivem atd.)?



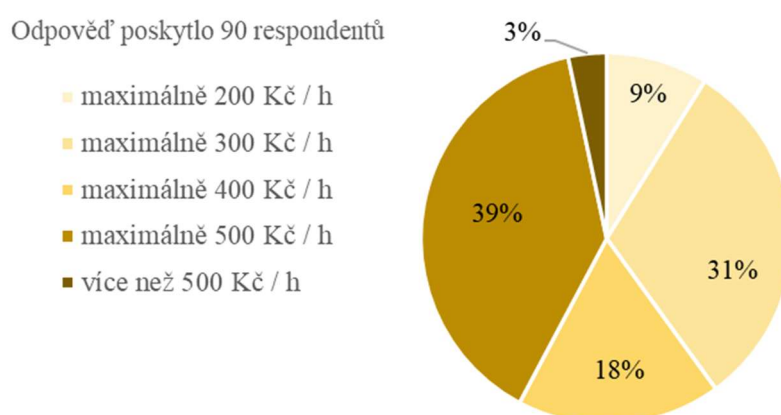
Zdroj: [vlastní zpracování]

Graf 13 – Jakou cenu akceptujete za jezdecký výcvik?



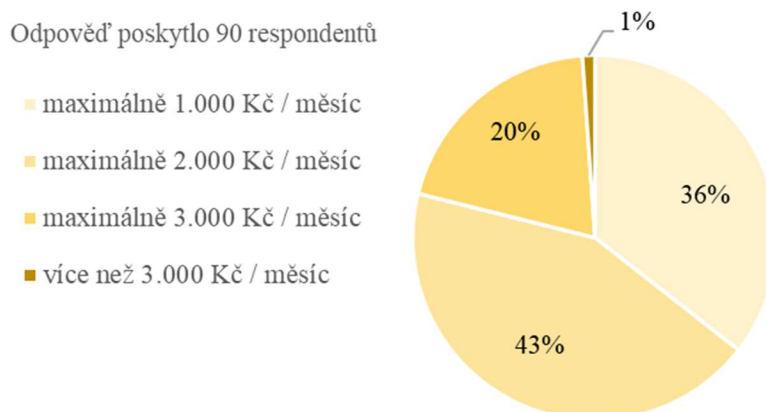
Zdroj: [vlastní zpracování]

Graf 14 – Jakou cenu akceptujete za výcvik vlastního koně?



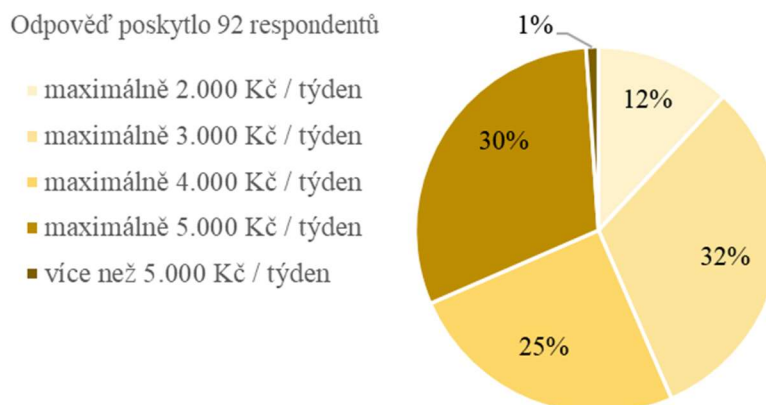
Zdroj: [vlastní zpracování]

Graf 15 – Jakou cenu akceptujete za jezdecký kroužek pro děti?



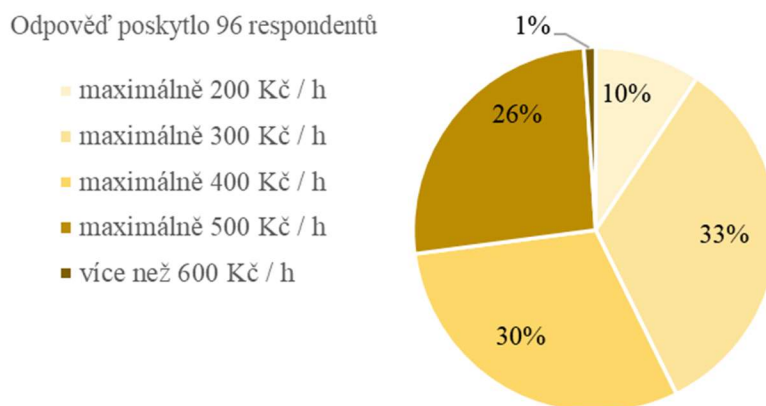
Zdroj: [vlastní zpracování]

Graf 16 – Jakou cenu akceptujete za příměstský tábor pro děti (5 dnů, 1x denně jízda na koni, teorie, v ceně oběd a pitný režim)?



Zdroj: [vlastní zpracování]

Graf 17 – Jakou cenu akceptujete za projížďku v přírodě?

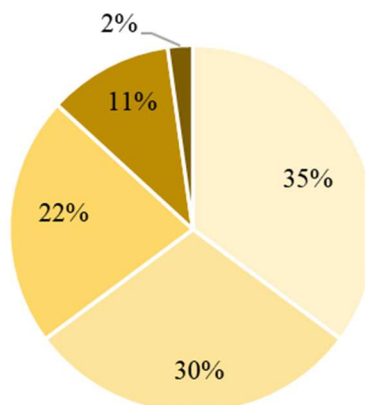


Zdroj: [vlastní zpracování]

Graf 18 – Jakou cenu akceptujete za projížďku na koňském povozu?

Odpověď poskytlo 91 respondentů

- maximálně 400 Kč / h
- maximálně 500 Kč / h
- maximálně 600 Kč / h
- maximálně 700 Kč / h
- více než 700 Kč / h

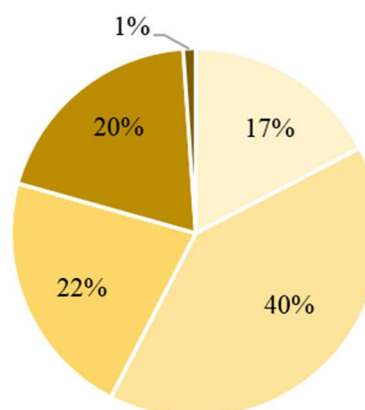


Zdroj: [vlastní zpracování]

Graf 19 – Jakou cenu akceptujete za pronájem přepravníku na koně?

Odpověď poskytlo 92 respondentů

- maximálně 400 Kč / den
- maximálně 500 Kč / den
- maximálně 600 Kč / den
- maximálně 700 Kč / den
- více než 700 Kč / den



Zdroj: [vlastní zpracování]

Tabulka 21 – Souhrnné výsledky cenového průzkumu

Služba	Cena stanovená podnikatelským plánem	Jednotky	Poměr respondentů akceptujících navrženou cenu
Výcvik jezdců	400 Kč	hodina	64 %
Výcvik koní	400 Kč	hodina	60 %
Jezdecký kroužek (2x týdně po 90 minutách)	200 Kč	1 x 90 minut	64 %
Příměstský tábor	3 500 Kč	týden	56 %
Projížďka na koni v přírodě	400 Kč	hodina	57 %
Projížďka na koňském povozu	500 Kč	hodina	65 %
Ustájení koní volné (pastevní)	2 500 Kč	měsíc	99 %
Ustájení koní box	5 000 Kč	měsíc	63 %
Pronájem přepravníku na koně	500 Kč	den	83 %

Zdroj: [vlastní zpracování]

Z tabulky č. 21 je patrné, že navrhovaný ceník Jezdecké stáje Huškovi lze ve většině služeb považovat za realistickou variantu. Pouze v některých případech jsou ceny stanoveny spíše jako pesimistická varianta. Za realistickou variantu považují služby (s přihlédnutím k výsledkům), kde akceptuje navrženou cenu 50–65 % respondentů. Za pesimistickou variantu cenotvorby považují služby, které akceptuje více než 65 % respondentů. V tomto smyslu stojí za úvahu úprava navrženého ceníku v oblasti volného ustájení koní a pronájmu přepravníku.

5.4 Diskuse a zhodnocení výsledků

Provedený výzkum má z pohledu množství respondentů jistě vypovídající význam. Respondenti jednoznačně uvádějí, že mají zájem zdokonalovat své jezdecké zkušenosti a mnoho z nich má zájem účastnit se jezdeckých soutěží (hobby, případně registrované soutěže). V tomto případě je nezbytné zařazení kvalifikovaného trenéra jezdeckví. Umístění Jezdecké stáje Huškovi lze považovat za vhodné, přestože dopravní obslužnost obce hromadnými dopravními prostředky není optimální.

Preference respondentů naznačují, že se nelze zaměřit pouze na westernové ježdění, které bych osobně preferoval. V tomto ohledu je nutné připravit budoucím klientům podmínky i pro trénink anglických disciplín. V návrhu podnikatelského plánu uvažují

o travnaté jízdárně, z preferencí respondentů je však patrné, že o tento typ jízdárny není velký zájem. Mezi nejvíce upřednostňované služby (podmínky), které by měla jezdecká stáj poskytovat, patří (seřazeno od nejpreferovanějších):

- okolí stáje (možnost vyjížděk do přírody),
- venkovní písková jízdárna,
- dostatečná rozloha pastvin,
- kvalitní zázemí pro jezdce (šatny, kuchyňka, sedlovna a sociální zařízení).

Z pohledu realizace podnikatelského záměru lze, vyjma okolí stáje, uskutečnit postupně všechny uvedené požadavky. Nejdříve musí být vystavěny ohrady na vlastních pozemcích, poté dojde k úpravě objektu určeného jako zázemí pro jezdce. Výstavba pískové jízdárny bude další významnou investicí, která však pravděpodobně přesáhne do dalšího roku s ohledem na projektovou přípravu a způsob financování. Její realizace je však nezbytnou podmínkou poskytování kvalitních služeb.

Z provedeného výzkumu vyplývá, že stanovené ceny odpovídají dané lokalitě a jsou v souladu s cenovou politikou nejbližší konkurence. Respondenti výzkumu ve většině případů akceptují navrhované ceny a mnohdy jsou schopni hradit i ceny vyšší, očekávají však poskytování kvalitních a odborných služeb v odpovídajících podmínkách. Existuje zde i prostor pro navýšení ceny ještě před zahájením činnosti, a to v případě pastevního ustájení a pronájmu přepravníku pro koně.

S ohledem na velikost jezdecké stáje a množství poptávky tak existuje velký potenciál naplnění kapacity. Jistou výhodou může být individuální přístup ke klientům a jejich koním, na který někteří respondenti upozorňují při zodpovídání otázek. Další opatření pro zkvalitnění nastaveného podnikatelského plánu tedy není nutné před zahájením činnosti realizovat.

6 Závěr

Podnikatelský plán je základním stavebním kamenem, na kterém lze realizovat náš podnikatelský záměr. Je osnovou, která uspořádá naše myšlenky a nápady do formální podoby tak, aby i ostatní dotčené osoby porozuměly našemu podnikatelskému nápadu. Poskytne jim také potřebné informace, které je provedou celou naší myšlenkou a usnadní jim rozhodnutí, zda se s předloženým plánem ztotožní nebo jej zavrhnou. Kvalitně zpracovaný a řádně optimalizovaný podnikatelský plán zajistí podnikateli úspěšnou realizaci jeho záměru.

V dnešní době nelze bez řádně zpracovaného podnikatelského plánu úspěšně plánovat svoji podnikatelskou činnost. Není podstatné, jaké prostředky pro návrh podnikatelského plánu zvolíme, zda využijeme plánování prostřednictvím jednoduchých kancelářských aplikací s využitím odborných znalostí dané problematiky nebo zda sáhneme po sofistikovaných aplikacích, které jsou vhodné především pro zpracování rozsáhlých podnikatelských plánů například v průmyslové výrobě. Struktura více i méně rozsáhlých podnikatelských plánů vychází ze stejné osnovy, která je popsána v této diplomové práci.

Cílem diplomové práce je návrh podnikatelského subjektu v oblasti poskytování jezdeckých služeb v lokalitě obce Černilov. Práce obsahuje teoretická východiska dané problematiky, v nichž je definována struktura podnikatelského plánu a také doporučení pro jeho zpracování. Teoretická východiska jsou využita pro návrh vlastního podnikatelského plánu Jezdecké stáje Huškovi. Pro přípravu podnikatelského plánu je využita jednoduchá analýza působení konkurenčních sil.

Návrh podnikatelského plánu vychází z podmínek, které mi poskytuje místo mého bydliště, stávající materiálně-technické vybavení a vlastnictví nemovitostí. V podnikatelském plánu je rozpracován rozpočet pořizovacích výdajů a nákladů. Nalezneme v něm i analýzu okolního trhu, marketingovou strategii jezdecké stáje, plán realizace a za stěžejní část práce považuji finanční plán, který sděluje informace o uvažovaném hospodaření jezdecké stáje. Na finanční plán navazuje i vyhodnocení efektivnosti. Zpracování podnikatelského plánu mi poskytuje tuto zpětnou vazbu:

- v dané lokalitě je jistě prostor pro novou jezdeckou stáj, která bude registrována pod ČJF (případně WRC atd.) a bude nabízet zázemí v lokalitě obce Černilov,

geografické umístění mezi městy Hradec Králové, Jaroměř a Třebechovice pod Orebem, nabízí dostatečný počet potencionálních zákazníků,

- v dané lokalitě vnímám nedostatečnou nabídku v oblasti ustájení koní, výcviku koní a jezdců, pořádání jezdeckých kroužků a příměstských táborů pro děti, mezi další nedostatkové služby patří i jízda na koňském povozu a zajištění dopravy koní,
- zřízení podnikatelského subjektu není zatíženo složitou administrativou, pro poskytování části služeb stačí pouze registrace živnosti na živnostenském úřadu, odbornou výuku v oblasti jezdeckví lze realizovat na základě příslušného živnostenského oprávnění až po absolvování kurzu Instruktor jezdeckví,
- z finančního plánu vyplývá, že jezdecká stáj je svojí činností schopna zajistit návratnost vložené investice, generovat přiměřený zisk, který může dále využívat pro zkvalitňování poskytovaných služeb,
- z hlediska ekonomické únosnosti finančního plánu vyplývá:
 - provozování jezdecké stáje se v navrženém rozsahu vyplatí pouze jako rodinný podnik,
 - pro zajištění služeb tak musí být přednostně využita pracovní síla členů rodiny a to navíc formou vedlejší pracovní činnosti při stálém zaměstnání,
 - jezdecká stáj tedy nebude disponovat stálými zaměstnanci v hlavním pracovním poměru, neboť zisk z provozu jezdecké stáje neuspokojí mzdové požadavky na stálého zaměstnance,
 - pro sezónní práce a další specializované činnosti (trenér, opravy zařízení, výroba sena atd.) lze využít zaměstnance formou dohody (dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti) případně musí být tyto činnosti zajištěny dodavatelským způsobem (outsourcing).

Navržený podnikatelský plán je podroben výzkumu mezi potenciálními zákazníky formou kvantitativního šetření prostřednictvím dotazníku zpracovaného v aplikaci Google Forms. Dotazníkové šetření mi poskytuje zpětnou vazbu především v následujících oblastech:

- jezdeckví je především doménou žen,
- většina respondentů trénuje nebo chce trénovat za účelem účasti na závodech (hobby i v registrovaných soutěžích),

- umístění Jezdecké stáje Huškovi je pro budoucí klienty dostupné,
- většina respondentů využívá vlastní bezpečnostní a ochranné prostředky, lze tedy říci, že je většina jezdců v této oblasti zodpovědná,
- preferují především anglický styl ježdění oproti westernovému stylu,
- preferují ustájení svého koně v boxu s malým výběhem po dobu nepříznivého počasí a s přístupem na pastvinu při příznivém počasí,
- většina (70 %) respondentů disponuje vlastním koněm, zbývající respondenti uvádějí, že se chtějí účastnit soutěží na cizím koni,
- při výběru jezdecké stáje preferují:
 - vhodné okolní prostředí jezdecké stáje (pro možnost vyjížděk),
 - poskytnutí pískové jízdárny pro trénink,
 - dostatek pastvin pro svého koně,
 - kvalitní zázemí pro jezdce,
- respektují ceník navržený v podnikatelském plánu, některé ceny za poskytované služby lze i mírně navýšit.

Navržený podnikatelský plán Jezdecké stáje Huškovi je konkurenceschopný, což potvrzuje výzkumné šetření mezi respondenty. Stanovený cíl diplomové práce je tedy z mého pohledu splněn.

Zpracování podnikatelského plánu jezdecké stáje v lokalitě mého bydliště považuji za velmi přínosné. Realizace jezdecké stáje je mým osobním cílem pro rok 2022. Diplomová práce mi tak neslouží pouze ke splnění podmínek studia, ale také jako podklad pro zahájení podnikatelské činnosti.

7 Seznam použitých zdrojů

Knižní publikace

FOTR, J., *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-812-1.

FOTR, J., SOUČEK, I., *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 2005. Expert. ISBN 80-247-0939-2.

HORÁKOVÁ, H., *Strategický marketing*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert. ISBN 80-247-0447-1

HISRICH, R. D., PETERS, M., *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria, 1996. ISBN 80-85865-07-6.

BEDNARČÍK, Z., *Strategický marketing*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2007. ISBN 978-80-7248-436-2.

BEDNARČÍK, Z., *Marketingový výzkum*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2008. ISBN 978-80-7248-489-8.

JANEČKOVÁ, L., VAŠTIKOVÁ, M., *Marketing služeb*. Praha: Grada, 2001. Manažer. ISBN 80-7169-995-0.

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1.vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4780-4

SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

Internetové zdroje

Podnikatelský záměr [online]. Podpůrný a garanční rolnický a lesnický fond [cit. 2021-06-13]. Dostupné z: https://www.pgrlf.cz/wp-content/uploads/2016/01/podnikatelsky_zamer.pdf

Forbes Media: Basic Structure Of A Business Plan For Beginners [online]. [cit. 2021-02-04]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/palomacanterogomez/2019/07/24/basic-structure-of-a-business-plan-for-beginners/?sh=e4e543b2ad3b>

Forbes Media: The Different Types Of Business Plans [online]. [cit. 2021-02-04]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/theyec/2019/08/09/the-different-types-of-business-plans/?sh=849925122976>

Česká jezdecká federace [online]. [cit. 2021-06-13]. Dostupné z: <http://www.cjf.cz/>

Jezdecký informační systém ČJF [online]. Česká jezdecká federace [cit. 2021-09-13]. Dostupné z: <https://www.jezdectvi.org/>

Státní zemědělský intervenční fond [online]. [cit. 2021-06-13]. Dostupné z: <http://www.szif.cz/>

MONETA Money Bank [online]. [cit. 2021-06-13]. Dostupné z: <https://www.moneta.cz/>

Společnost KAMÍR a Co spol. s r. o. [online]. [cit. 2021-06-13]. Dostupné z: <https://www.kamir.cz/>

WESTERN RIDING CLUB České republiky, z.s. [online]. [cit. 2021-06-13]. Dostupné z: <https://www.wrc.cz/>

MAPY.CZ [online]. Seznam.cz [cit. 2021-07-24]. Dostupné z: <https://mapy.cz>

FIRMY.CZ [online]. Seznam.cz [cit. 2021-07-24]. Dostupné z: <https://www.firmy.cz/>

Databáze udělených akreditací rekvalifikačních programů CZ [online]. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy [cit. 2021-10-10]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani/databaze>

Ministerstvo vnitra České republiky: Sbírka zákonů a Sbírka mezinárodních smluv [online]. [cit. 2021-08-07]. Dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/start.aspx>

Oficiální dokumenty

Česko, Zákon č. 455/1991 Sb., Zákon o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů.

Česko, Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

Česko, Zákon č. 246/1992 Sb., Zákon na ochranu zvířat, ve znění pozdějších předpisů.

Česko, Zákon č. 166/1999 Sb., Zákon o veterinární péči, ve znění pozdějších předpisů.

Česko, Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.

Česko, Zákon č. 563/1991 Sb., Zákon o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů.

Česko, Zákon č. 586/1992 Sb., Zákon o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.

Česko, Zákon č. 592/1992 Sb., Zákon o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, ve znění pozdějších předpisů.

Česko, Zákon č. 133/1985 Sb., Zákon o požární ochraně, ve znění pozdějších předpisů.

8 Přílohy

8.1 Příloha – Dotazník pro výzkumné šetření

14.11.21 9:31

Průzkum poptávky jezdeckých služeb

Průzkum poptávky jezdeckých služeb

Tento průzkum slouží pro účely diplomové práce studenta České zemědělské univerzity v Praze. Cílem práce je návrh podnikatelského subjektu v lokalitě obce Černilov, který bude poskytovat jezdecké a související služby svým klientům v rodinných podmínkách. Dovolují si tímto požádat o vyplnění krátkého dotazníku pouze osoby, které mají zájem o jezdecké služby v dostupném okolí obce Černilov (u Hradce Králové). Vyplnění dotazníku je anonymní formou a ani zpracovatel dotazníku nezná konkrétní osobu respondenta, který jej vyplnil.

**Povinné pole*

1. Uved'te pohlaví: *

Označte jen jednu elipsu.

Žena

Muž

2. Uved'te věk: *

Označte jen jednu elipsu.

Méně než 18 let

19 - 35 let

36 - 65 let

nad 65 let

3. Jaká je úroveň Vašich jezdeckých schopností? *

Označte jen jednu elipsu.

Začátečník (bez jezdeckých zkušeností nebo jen s velmi malými zkušenostmi)

Mírně pokročilý (všechny chody na jízdárně)

Středně pokročilý (všechny chody na jízdárně i v terénu, účast na hobby závodech)

Pokročilý (registrace na ČJF, WRC, případně jiná, účast na registrovaných závodech)

4. Jaká úroveň jezdeckých schopností je Vaším cílem? *

Označte jen jednu elipsu.

- Mírně pokročilý (všechny chody na jízdárně)
- Středně pokročilý (všechny chody na jízdárně i v terénu, účast na hobby závodech)
- Pokročilý (registrace na ČJF, WRC, případně jiná, účast na registrovaných závodech)

5. Disponujete vlastním jezdeckým vybavením (jezdecká přilba, vhodné jezdecké obutí, ochranné prostředky atd.)? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Ne

6. Je pro Vás jezdecká stáj v Újezdu (místní část obce Černilov) dopravně dostupná? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano
- Ne
- Jiné: _____

7. V jakém jezdecké stylu trénujete, případně chcete trénovat? *

Lze zaškrtnout více nabízených odpovědí.

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Anglický styl
- Westernový styl

Anglický styl ježdění.

8. Jakou jezdeckou disciplínu preferujete (trénujete)?

Lze zaškrtnout více nabízených odpovědí.

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Drezura
- Skoky
- Všestrannost
- Voltiž
- Vytrvalost

Jiné: _____

Přeskočte na otázku 9

Westernový styl ježdění

9. Jakou jezdeckou disciplínu preferujete (trénujete)?

Lze zaškrtnout více nabízených odpovědí.

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Drezurní a dovednostní soutěže
- Rychlostní soutěže
- Soutěže v práci s dobyt看em

Jiné: _____

Přeskočte na otázku 10

Nabídky služeb a jejich poskytování

Jedná se o služby nabízené podnikatelským subjektem, respondenty si dovoluji požádat o vyplnění podle jejich preferencí a s ohledem na vlastní finanční limity. Pouze na základě reálných informací lze dané služby poskytovat uživatelsky příznivým způsobem.

10. Jaké služby požadujete od své vybrané stáje?

Lze zaškrtnout více nabízených odpovědí.

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Kvalitní zázemí pro jezdce (šatny, kuchyňka, sedlovna a sociální zařízení)
- Dostatečná rozloha pastvin
- Možnost opracování mého koně po dobu mé nepřítomnosti
- Pravidelné trénování mého koně
- Možnost ježdění na jízdárně, případně vyjíždky do přírody na zapůjčeném koni
- Vyjíždka na koňském povozu
- Základní jezdecký výcvik
- Pravidelný jezdecký kroužek
- Pořádání příměstského tábora pro děti
- Služby odborného kvalifikovaného trenéra, poskytování jezdeckých lekcí
- Okolí stáje (možnost vyjížděk do přírody)
- Kruhová jízdárna
- Venkovní travnatá jízdárna
- Venkovní písková jízdárna
- Krytá jezdecká hala
- Zajištění veterinární péče
- Zajištění podkovářských prací
- Zajištění péče o zuby koní
- Zajištění fyzioterapie
- Dostupnost mycího boxu
- Skokový materiál na jízdárně
- Převážení koní nebo pronájem přepravníku

Jiné: _____

11. Disponujete vlastním koněm? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano *Přeskočte na otázku 15*
- Ne *Přeskočte na otázku 12*

Způsob poskytnutí koně

12. Zvažujete v budoucnosti nákup vlastního koně? *

Označte jen jednu elipsu.

- Ano *Přeskočte na otázku 15*
- Ne, mám zájem pouze o trénink / ježdění na zapůjčeném koni
Přeskočte na otázku 19
- Ne, mám zájem pouze o trénink / ježdění a závody na zapůjčeném koni
Přeskočte na otázku 19
- Ne, ale zvažuji pronájem koně *Přeskočte na otázku 13*

Pronájem koně včetně jezdeckého vybavení a zázemí jezdce.

13. Jaká je akceptovatelná cena částečného pronájmu koně? (nejedná se o výhradní pronájem) *

Označte jen jednu elipsu.

- maximálně 2.000 Kč / měsíc
- maximálně 3.000 Kč / měsíc
- maximálně 4.000 Kč / měsíc
- Jiné: _____

14. Jak často byste požadovali koně pro svoji činnost? *

Označte jen jednu elipsu.

- méně než jednou týdně
- 1 - 2 krát týdně
- 3 - 4 krát týdně
- 5 - 7 krát týdně

Ustájení koní

15. Jaký typ ustájení preferujete? *

Označte jen jednu elipsu.

- Boxové ustájení
- Boxové ustájení + malý výběh (v období nepřízně počasí) + pastvina (při příznivém počasí)
- Patevní ustájení (tzv. 24/7)
- Jiné ustájení

16. Jaké maximální náklady akceptujete za ustájení v boxu (seno, liz, voda)?

Označte jen jednu elipsu.

- maximálně 3.500 Kč / měsíc
- maximálně 4.500 Kč / měsíc
- maximálně 5.500 Kč / měsíc
- maximálně 6.500 Kč / měsíc
- Jiné: _____

17. Jaké maximální náklady akceptujete za pastevní ustájení (seno, liz, voda)?

Označte jen jednu elipsu.

- maximálně 1.500 Kč / měsíc
- maximálně 2.500 Kč / měsíc
- maximálně 3.500 Kč / měsíc
- Jiné: _____

18. Jaké maximální náklady akceptujete za doplňkové služby ustájení (pouštění do výběhu, pohybování koně např. v kolotoči, krmení speciálním krmivem atd.)?

Označte jen jednu elipsu.

- maximálně 1.000 Kč / měsíc
- maximálně 2.000 Kč / měsíc
- maximálně 3.000 Kč / měsíc
- Jiné: _____

Ceny služeb

19. Jakou cenu akceptujete za jezdecký výcvik?

Označte jen jednu elipsu.

- maximálně 200 Kč / h
- maximálně 300 Kč / h
- maximálně 400 Kč / h
- maximálně 500 Kč / h
- Jiné: _____

20. Jakou cenu akceptujete za výcvik vlastního koně?

Označte jen jednu elipsu.

- maximálně 200 Kč / h
- maximálně 300 Kč / h
- maximálně 400 Kč / h
- maximálně 500 Kč / h
- Jiné: _____

21. Jakou cenu akceptujete za jezdecký kroužek pro děti?

Kroužek 2krát týdně po 90 minutách, kdy se střídají 2 jezdcí na jednom koni.

Označte jen jednu elipsu.

- maximálně 1.000 Kč / měsíc
- maximálně 2.000 Kč / měsíc
- maximálně 3.000 Kč / měsíc
- Jiné: _____

22. Jakou cenu akceptujete za příměstský tábor pro děti (5 dnů, 1x denně jízda na koni, teorie, v ceně oběd a pitný režim)?

Označte jen jednu elipsu.

- maximálně 2.000 Kč / týden
- maximálně 3.000 Kč / týden
- maximálně 4.000 Kč / týden
- maximálně 5.000 Kč / týden
- Jiné: _____

23. Jakou cenu akceptujete za projížďku v přírodě?

Označte jen jednu elipsu.

- maximálně 200 Kč / h
- maximálně 300 Kč / h
- maximálně 400 Kč / h
- maximálně 500 Kč / h
- Jiné: _____

24. Jakou cenu akceptujete za projížďku na koňském povozu?

Označte jen jednu elipsu.

- maximálně 400 Kč / h
- maximálně 500 Kč / h
- maximálně 600 Kč / h
- maximálně 700 Kč / h
- Jiné: _____

25. Jakou cenu akceptujete za pronájem přepravníku na koně?

Označte jen jednu elipsu.

- maximálně 400 Kč / den
- maximálně 500 Kč / den
- maximálně 600 Kč / den
- maximálně 700 Kč / den
- Jiné: _____

Obsah není vytvořen ani schválen Googlem.

Google Formuláře